

PAPER NAME

**document-2.pdf**

---

WORD COUNT

**4363 Words**

CHARACTER COUNT

**30115 Characters**

PAGE COUNT

**18 Pages**

FILE SIZE

**385.1KB**

SUBMISSION DATE

**Oct 27, 2022 10:56 AM GMT+7**

REPORT DATE

**Oct 27, 2022 11:01 AM GMT+7**

---

**● 19% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 19% Internet database
- 6% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 12% Submitted Works database

**● Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Cited material
- Small Matches (Less than 40 words)
- Manually excluded sources
- Manually excluded text blocks

## **Pembentukan dan Manifestasi Budaya Organisasi dalam Kajian Filsafat Islam**

**Mukaffan**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember  
[mukaffan.20@gmail.com](mailto:mukaffan.20@gmail.com)

### **Abstract**

*This study aims to process the formation of organizational culture. The analysis results concluded, generally through four stages; (1) adaptation, which is the process of adjustment between leaders, members of the organization, the organization's external environment; (2) reconstruction, which is an effort to make significant changes by members of the organization. (3) implementation namely attempts to realize changes by previous planning without being separated from the organization's vision, mission, and strategy; and (4) the formation of organizational culture, namely the emergence of culture as a result of the idea, mission and strategy as well as the experience possessed by members of the organization in implementing change efforts in the organization.*

**Keywords:** Formation, Manifestation, Organizational Culture, Islamic Philosophy.

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk Proses terbentuknya budaya organisasi. Hasil analisis menyimpulkan, secara umum melalui empat tahapan; (1) adaptasi, yaitu proses penyesuaian diri anggota organisasi, lingkungan eksternal organisasi; (2) rekontruksi, dengan upaya melakukan perubahan yang signifikan oleh anggota organisasi. (3) implementasi, dengan upaya merealisasikan perubahan sesuai dengan perencanaan sebelumnya dengan tidak terlepas dari visi, misi, dan strategi organisasi; (4) terbentuknya budaya organisasi, akibat visi, misi dan strategi serta pengalaman yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam mengimplementasikan upaya perubahan di organisasi.*

**Kata Kunci :** Pembentukan, Manifestasi, Budaya Organisasi, Filsafat Islam

## **Pendahuluan**

Keberhasilan Rasulullah SAW dalam mewujudkan *Islam Rahmatan lil-alamin* disebabkan oleh sikap beliau yang sangat penyayang kepada orang lain. Rasulullah SAW memandang orang lain sebagai manusia yang utuh dan dianggap sebagai sahabat atau kawan, termasuk kepada pembantunya sendiri. Rasulullah SAW tidak menganggap pembantunya sebagai bawahan tetapi merupakan saudara bagi beliau, sehingga apa yang beliau makan dan beliau pakai tidak berbeda dengan apa yang dimakan dan dipakai oleh pembantunya. Jika pimpinan organisasi bisa meniru sikap yang dicontohkan Rasulullah SAW ini tentu akan memberikan pengaruh yang berbeda dalam sebuah organisasi. Suasana kerja akan terasa lebih nyaman sehingga kreativitas-kreativitas anggota organisasi akan muncul, sehingga terbentuk budaya organisasi Islami yang mampu meningkatkan produktifitas amaliyah, baik hubungan secara vertikal maupun horizontal.

Budaya memungkinkan orang untuk melihat keselarasan tujuan dan memotivasi mereka untuk tingkat yang lebih tinggi, sebagai nilai-nilai bersama membuat orang merasa baik tentang organisasi dan potensi kemampuan mereka tulus bagi perusahaan. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberkan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.<sup>1</sup>

Dari beberapa hasil penelitian, menyimpulkan bahwa budaya ternyata memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi anggota organisasi dan motivasi itu sendiri sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan keberhasilan sebuah organisasi. Edward Redalen membuat pernyataan bahwa jika seorang pimpinan ingin melakukan perubahan maka starting poinnya adalah melalui budaya. Jika tidak, sebaik apapun upaya perubahan yang dilakukan itu tidak akan pernah membawa hasil yang maksimal. Dan Donahoe juga menyatakan bahwa *if culture changes, everything is change*.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ismail, Iriani. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura. *Jurnal Ekuitas*. Vol. 12 (1) h.37

<sup>2</sup> Nurtjahjani, *et al.* 2007. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Arthavidya*. Vol. 8 (1) h.127

Diungkapkan oleh Barth dalam Jurnal Listiani<sup>3</sup> Pemberdayaan, ketegasan, sikap belajar, dan tim kerja adalah beberapa atribut budaya organisasi yang kuat. Budaya pada tingkat ini adalah driver nyata untuk produktivitas kerja karyawan yang unggul dan sumber pasti keunggulan kompetitif yang sangat sulit bagi pesaing untuk meniru. Perubahan membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi.

Dalam lingkup organisasi pendidikan pentingnya kedudukan budaya organisasi sekolah tampaknya belum begitu menarik perhatian kalangan pendidikan di Indonesia. Salah satu buktinya adalah begitu minimnya literature di Indonesia yang berbicara tentang budaya sekolah. Bahkan mungkin ada beberapa kalangan yang memandang budaya sekolah bukanlah sesuatu yang penting sehingga tidak perlu diberi perhatian yang berlebihan. Perhatian kalangan pendidikan lebih banyak dicurahkan pada persoalan kebijakan dan kurikulum pendidikan serta disibukkan pada upaya pencapaian target-target prestasi akademis semata. Sekolah dipandang berhasil hanya dilihat dari dimensi yang tampak, bisa diukur dan dikuantifikasikan, terutama perolehan nilai ujian nasional dan kondisi fisik sekolah.

### **Kajian Pustaka**

#### **Konsep Budaya Organisasi**

Dalam pandangan Clifford Geertz, budaya merupakan "*historically transmitted pattern of meaning embodied in symbols.*"<sup>4</sup> Yang dimaksud dengan simbol tersebut, menurut Stolp & Smith, termasuk pesan yang disampaikan baik secara tertulis (eksplisit) maupun tersamar (*implicit*) melalui bahasa. Dalam budaya tersebut, menurut Geertz, terdapat beberapa elemen di antaranya "*the norm, values, beliefs, traditions, ritual, ceremonies, and myths translated by particular group or people.*"<sup>5</sup> Pengertian yang dikemukakan oleh Geertz inilah yang kemudian menjadi rujukan para peneliti selanjutnya dalam mendefinisikan budaya di berbagai bidang seperti budaya organisasi, budaya perusahaan, dan budaya sekolah.

---

<sup>3</sup> Listiani, Teni. 2005. Pengaruh Kuat-Lemahnya Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru (Suatu Kajian terhadap Teori Budaya Organisasi Robbins). *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 2 (2) h. 321

<sup>4</sup> Redalen, Edward. *The Principal's Role in Shaping School Culture*, Online, (<http://resources.sai-iowa.org/index.html>, diakses tanggal 2 Oktober 2015)

<sup>5</sup> Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.....* hal 14

Jones dalam Darsono, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku. <sup>6</sup> Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi lewat proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, setiap anggota diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. <sup>7</sup>

Moeljono, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini, dipelajari, dan diterapkan oleh semua anggota organisasi, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan menjadi acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. <sup>8</sup> Hal ini diperkuat dengan pendapat Mitchell, yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan perekat yang dapat menyatukan suatu organisasi. Budaya organisasi menggabungkan nilai-nilai organisasi, norma-norma berperilaku, kebijakan, dan prosedur-prosedur yang mengatur jalannya organisasi. <sup>9</sup> Sementara itu Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh anggota organisasi dan bagaimana persepsi tersebut membentuk suatu kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. <sup>10</sup> Sebagai nilai yang menentukan perilaku setiap anggota di dalam organisasi, jika nilai (*value*) tadi menjadi *shared value*, maka akan terbentuk sebuah kesamaan persepsi tentang perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi. Sehingga dapat dimaknai bahwa budaya organisasi

---

<sup>6</sup> P. Darsono, *Budaya Organisasi. Cetakan Ke-1*, (Jakarta: Diadit Media, 2005), hlm. 53

<sup>7</sup> Nurtjahjani, *et al.*, Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan, *Jurnal Arthavidya*, Vol. 8 (1), 2007, hlm. 155-162

<sup>8</sup> Djokosantoso Moeljono, *Culture: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005), hlm. 17-18

<sup>9</sup> C. Mitchell, *Budaya Bisnis Internasional (terjemahan)*, (Jakarta: PPM, 2001), hlm. 78

<sup>10</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op. Cit.*, hlm. 256

memandu dan membentuk sikap serta perilaku setiap anggota yang menjadi bagian dari sebuah organisasi.<sup>11</sup>

David, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola tingkah laku yang dikembangkan oleh sebuah organisasi yang terbentuk melalui proses panjang pada saat menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir, dan merasa.<sup>12</sup>

Ditinjau dari beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan abstraksi dari kebiasaan-kebiasaan, tata nilai, keyakinan, hasil karya, cara berperilaku dan pola pikir para anggota organisasi di tempat mereka bekerja dan berperan. Sifat-sifat tersebut, merupakan hasil belajar para anggota organisasi secara kumulatif dari pendahulunya dan dari lingkungan sosial ekonominya sejak organisasi tersebut berdiri hingga saat ini.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa manfaat budaya organisasi diantaranya sebagai berikut: (1) Sebagai daya rekat anggota organisasi; (2) Sebagai acuan atau kompas terhadap personil dalam melakukan suatu pekerjaan; (3) Untuk mensinergikan atau menyatukan langkah anggota organisasi; (4) Sebagai alat atau strategi untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi; (5) Sebagai kontribusi positif terhadap organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya; (6) Untuk memperlancar komunikasi antarsesama personil, dan; (7) Sebagai teknik penyelesaian konflik organisasi.

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Mc Namara mengemukakan bahwa dilihat dari sisi *input*, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya.<sup>13</sup> Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang : uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari *output*, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya.

---

<sup>11</sup> Dewi Lina, Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 14 (1), 2014, hlm. 77-97

<sup>12</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis, Konsep, Edisi Ketujuh*, Terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: Prehallindo, 2004), h.78

<sup>13</sup> Namara, MN, *Organizational Culture & Leadership*, (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>).

Robbins dan Judge, menyatakan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakekat budaya sebuah organisasi, yaitu: (1) inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) yaitu, sejauh mana sebuah organisasi mampu mendorong setiap anggotanya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Disamping itu, organisasi juga diharapkan agar menghargai tindakan anggota yang berani mengambil resiko dan membangkitkan ide, (2) perhatian terhadap hal-hal yang rinci atau terhadap sesuatu yang detail (*attention to detail*) yaitu, sejauh mana seorang anggota diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail, (3) orientasi pada hasil (*outcome orientation*) yaitu, sejauh mana manajemen lebih berfokus kepada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, sehingga setiap individu memiliki kebebasan untuk menentukan langkah yang akan ditempuh selama masih dalam batas-batas yang telah ditetapkan, (4) orientasi orang (*people orientation*) yaitu, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi, (5) orientasi tim (*team orientation*) yaitu, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di dalam organisasi dititik beratkan kepada tim daripada individu-individu, (6) keagresifan (*aggressiveness*) yaitu, sejauh mana anggota organisasi bersikap agresif dan kompetitif serta tidak bersikap santai, (7) stabilitas (*stability*) yaitu, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan pada usaha mempertahankan status quo dan bukannya pertumbuhan.<sup>14</sup>

Kreitner dan Kinicki, menyebutkan ada tiga karakteristik budaya organisasi yang penting, yaitu: (1) budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku seseorang di tempat kerja, (3) budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat) hlm. 485

<sup>15</sup> Robert dan Angelo , *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*. Jakarta: Salemba Empat) hlm. 60

Sementara itu Luthans, mengatakan ada enam karakteristik penting budaya organisasi sebagai berikut: (1) aturan-aturan perilaku (*observed behavioral regularities*) yaitu, keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak, (2) norma (*norms*) yaitu, berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan, (3) nilai-nilai dominan (*dominant values*) yaitu, adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, seperti kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi, (4) filosofi (*philosophy*) yaitu, kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan anggota, (5) peraturan (*rules*) yaitu, adanya pedoman yang ketat, yang dikaitkan dengan kemajuan organisasi, (6) iklim organisasi (*organization climate*) yaitu, perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.<sup>16</sup>

Pada bagian lain, Edgar Schein mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup : (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*.<sup>17</sup>

Sementara itu, Fred Luthans mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu :<sup>18</sup> (1) *observed behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota

---

<sup>16</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), h.125

<sup>17</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. (USA: Jossey-Basshal, 2004) 99

<sup>18</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), h.125



organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Dari berbagai pendapat tentang karakteristik budaya organisasi di atas, apa yang disampaikan oleh Robbins dan Judge terlihat lebih operasional dibandingkan dengan pendapat yang lainnya. Masing-masing karakteristik ini berada pada suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Oleh karena itu, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik tersebut akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur (budaya) sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi dasar bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya dan bagaimana para anggota berperilaku sesuai dengan yang diharapkan.

### **Pembentukan Budaya Organisasi**

Edgar Schein mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu :

1. Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*.
2. Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable : ideology and religion*.<sup>19</sup>

Dari dua dimensi diatas, kemudian Kotter dan Heskett memberikan gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa

---

<sup>19</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. (USA: Jossey-Basshal, 2004), h.97

berasal dari mana saja; dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau atas puncak organisasi. Jika dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri/ pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiganya.<sup>20</sup>

Hodge dan Anthony menyebutkan empat tahapan pembentukan budaya organisasi, yaitu:<sup>21</sup>

1. *Dependency/authority confrontation*; tahap ini menunjukkan adanya kekuatan peran pemimpin dalam pembentukan budaya sehingga kelompok berupaya menentukan kriteria kepemimpinan yang sesuai dan dapat mereka terima. Keberhasilan yang dicapai pada tahap ini mendatangkan perasaan berhasil dan hubungan baik di antara anggota.
2. *Confrontation of intimacy, role differentiation, and peer relationship issues*; tahap ini ditandai dengan adanya isu-isu mengenai berbagai pertentangan antara kedekatan, perbedaan peran, dan hubungan antar teman sejawat.
3. *Creativity/stability*; yaitu kelompok mulai dihadapkan pada perdebatan antara melakukan berbagai inovasi dan kreativitas dengan kecenderungan terhadap kemapanan atau kondisi tenang pada organisasi, terjadilah konflik, dan peran pemimpin menentukan bagaimana cara-cara bernegosiasi dan meyakinkan bawahan apa mau berubah atau tetap pada *status quo*.
4. *Survival/growth issues*; pada tahap ini kelompok akan mencapai kematangan ketika dihadapkan pada tuntutan untuk *survive* dan tumbuh. Pada tahap ini juga, organisasi telah mapan dan enggan untuk bergeming dari keadaan dan cenderung mempertahankan *status quo* dan menolak perubahan.

Dalam mengubah budaya negatif, seorang pemimpin harus memahami bahwa organisasi adalah produk dari interaksi antara proses seleksi, fungsi manajerial, perilaku organisasi, struktur dan proses lingkungan yang lebih luas sebagai tempat organisasi berada; dan proses pemindahan. Budaya yang ada pada setiap organisasi merefleksikan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan aktivitas pengendalian. Apabila telah memahami lingkup budaya dan manajemennya, pemimpin dapat mengukur efektivitas anggota dengan menekankan standar yang telah disepakati. Secara individu,

---

<sup>20</sup> Tika, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kerja Perusaha.....* hal 19

<sup>21</sup> Komariah, Aan & Triatna, Chepi. 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. (Bandung: Bumi Aksara), h.113

budaya organisasi yang meresap pada anggota organisasi memberikan kemampuan dan loyalitas tertinggi kepada organisasi, dan dengan itu mereka memperoleh kepuasan. Akan tetapi anggota yang tidak meresapi budaya organisasi menunjukkan kinerja yang tidak sesuai dengan efektivitas organisasi. Mereka disisihkan dalam berbagai kegiatan dan tidak bisa menyesuaikan dengan budaya organisasi yang akhirnya keluar secara sukarela ataupun terpaksa.<sup>22</sup>

Dari beberapa uraian di atas, dapat diketahui bahwa proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Interaksi antarpimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.
3. Artifak, nilai, dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi

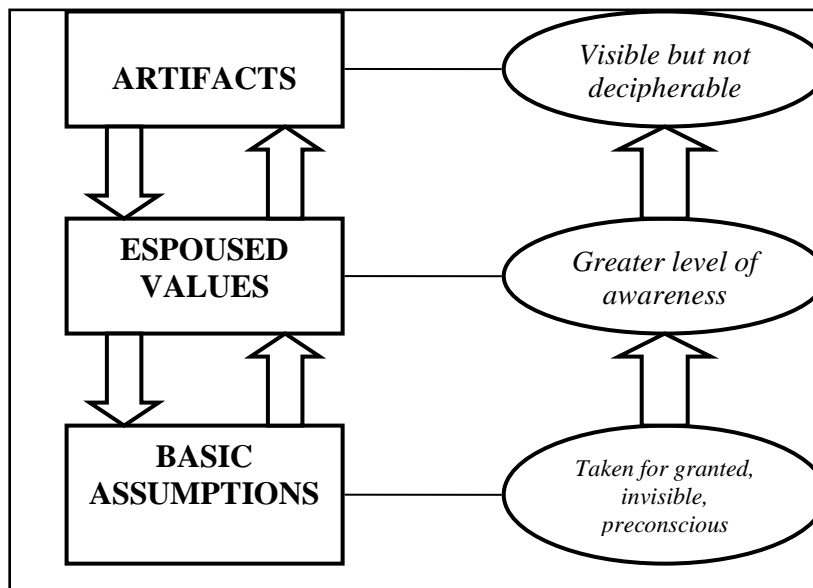
## 2.2 Manifestasi Budaya Organisasi

Manifestasi budaya organisasi, menurut Schein,<sup>23</sup> secara jelas dapat dilihat dalam tiga tingkatan: *artifacts*, nilai-nilai yang didukung (*espoused values*), dan asumsi yang mendasari (*underlying assumptions*). Tingkat budaya model Schein ini bisa digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>22</sup> Ibid.Opct. 117

<sup>23</sup> Schein. *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. (USA: Jossey-Bass, 2004) h.71



**Gambar 1. Tingkatan Budaya Organisasi menurut Edgar Schein**

Level 1 *Artifacts* adalah produk-produk nyata dari kelompok seperti arsitektur lingkungan fisik, bahasa, teknologi, kreasi artistic, tata ruang, cara berpakaian, cara berbicara, cara mengungkapkan perasaan, cerita tentang mitos dan sejarah organisasi, daftar nilai-nilai yang dipublikasikan, kegiatan ritual dan seremonial, serta perilaku. Untuk tujuan analisis tingkatan tersebut termasuk perilaku yang tampak dari kelompok dan proses keorganisasian yang dilakukan secara rutin.

Level 2 *values* adalah apa yang secara ideal menjadi alasan untuk berperilaku. Nilai-nilai merupakan sesuatu yang berharga untuk dipahami, dan dikerjakan sebagai landasan komitmen organisasi. Nilai-nilai biasanya ditemukan oleh para pendiri organisasi seperti strategi-strategi, tujuan-tujuan, filosofi serta cara pencapaian tujuan-tujuan. Bentuk nyata dari nilai-nilai dapat berupa: filosofi; visi; disiplin kerja; system balas jasa; cara berinteraksi.

Level 3 *basic underlying assumptions* adalah apa yang tidak disadari, tetapi secara actual menentukan bagaimana anggota organisasi mengamati, berpikir, merasakan dan bertindak.

#### **Budaya Organisasi dalam Perspektif Filsafat Islam**

Secara aksiologi, budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dan masyarakat. Pada awalnya, pencipta budaya adalah seorang pemimpin. Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang disebarkan kepada bawahannya. Seorang

pemimpin memberi contoh, kemudian diikuti bawahan. Akhirnya kebiasaan-kebiasaan tersebut akan menjadi budaya jika semuanya, baik pemimpin maupun bawahan mempraktikkannya.<sup>24</sup>

1 Rasulullah SAW memandang orang lain sebagai manusia yang utuh dan dianggap sebagai sahabat atau kawan, termasuk kepada pembantunya sendiri. Rasulullah SAW tidak menganggap pembantunya sebagai bawahan tetapi merupakan saudara bagi beliau, sehingga apa yang beliau makan dan beliau pakai tidak berbeda dengan apa yang dimakan dan dipakai oleh pembantunya. Jika pimpinan organisasi bisa meniru sikap yang dicontohkan Rasulullah SAW ini tentu akan memberikan pengaruh yang berbeda dalam sebuah organisasi. Suasana kerja akan terasa lebih nyaman sehingga kreativitas-kreativitas anggota organisasi akan muncul. Namun jika bawahan berada di bawah tekanan yang begitu kuat dari pimpinan, maka seorang bawahan tidak akan berprestasi dan hanya akan mengerjakan apa yang menjadi kewajibannya.<sup>25</sup>

4 Adapun secara epistemologi, keberhasilan Rasulullah SAW dalam membangun budaya islami yang kuat disebabkan oleh sikap beliau yang sangat penyayang kepada orang lain, sebagaimana dinyatakan dalam al-Qur'an surah Ali Imran: 159,

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ

عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya : "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan

<sup>24</sup> Hafidhuddin & Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2003) h.60

<sup>25</sup> Hafidhuddin & Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2003) h.61

*tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*<sup>26</sup>

Bagi seorang muslim, Islam juga menganjurkan untuk bersikap profesional dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Bersikap profesional dalam artian bekerja dengan maksimal serta penuh dengan komitmen dan kesungguhan. Karena imbalan yang diperoleh seseorang merupakan akibat dari pekerjaan yang dilakukan dengan kesungguhan, optimal, tidak asal-asalan, dan penuh tanggung jawab.

Sikap professional ini digambarkan dalam al-Qur'an surah al-Israa': 84,

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

*Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing, maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya"*<sup>27</sup>.

Pada ayat di atas dikemukakan bahwa setiap orang beramal dan berbuat harus sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Artinya, seseorang haruslah bekerja dengan penuh ketekunan dan sungguh-sungguh serta mencurahkan seluruh keahliannya agar bisa meraih hasil yang optimal. Namun demikian, agar seseorang bisa bekerja secara professional, suasana di lingkungan kerja harus dibangun kondusif karena seseorang akan bekerja dengan sungguh-sungguh sebagai professional jika ia memang berada dalam suasana dan lingkungan kerja yang kondusif.

Bagi sebuah institusi Islam, sebagaimana diungkapkan oleh Didin Hafidhuddin, dapat menerapkan budaya SIFAT yang merupakan singkatan dari Shiddiq, Istiqamah, Fathanah, Amanah, dan Tablig yang akan diuraikan lebih lanjut berikut ini:<sup>28</sup>

1. *Shiddiq* berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Oleh karena itu, Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat shiddiq dan menciptakan lingkungan yang shiddiq. Sebagaimana firman-Nya dalam al-Qur'an surah At-Taubah: 119,

---

<sup>26</sup> Departemen Agama RI. *Terjemahan Al-qur'an*. (Jakarta : Depag. 2000) h.103

<sup>27</sup> Departemen Agama RI. *Terjemahan Al-qur'an*. (Jakarta : Depag. 2000) h.437

<sup>28</sup> Hafidhuddin & Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik.....*h.72-76

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴿١٠﴾

"Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar."<sup>29</sup>

2. *Istiqamah*, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqamah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqamah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus menerus. Semua proses itu akan menumbuhkembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan teraplikasikan dengan baik. Sebuah organisasi atau individu yang *istiqamah* dalam kebaikan akan mendapat ketenangan sekaligus mendapatkan solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada. Sebagaimana diungkapkandalam al-Qur'an surah Fushshilat: 30-31,

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا

تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾ نَحْنُ

أَوْلِيَاؤُكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَشْتَهُى أَنْفُسُكُمْ

وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَدَّعُونَ ﴿٣١﴾

Artinya : "Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu. Kamilah pelindung-pelindungmu dalam kehidupan dunia dan akhirat; di

<sup>29</sup> Departemen Agama RI. *Terjemahan Al-qur'an*. (Jakarta : Depag. 2000) h.301

*dalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh (pula) di dalamnya apa yang kamu minta.*<sup>30</sup>

3. *Fathanah* berarti mengerti, memahami, dan menghayati segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan inovasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun organisasi secara umum.
4. *Amanah*, berarti memiliki tanggungjawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam bentuk keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan *ihsan* (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah ini harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat. Sebagaimana diungkapkan oleh al-Qur'an surah an-Nisaa': 58,

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ

أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا



*Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat."*<sup>31</sup>

5. *Tablig*, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. *Tablig* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

---

<sup>30</sup> Departemen Agama RI. *Terjemahan Al-qur'an*. (Jakarta : Depag. 2000) h.777

<sup>31</sup> Departemen Agama RI. *Terjemahan Al-qur'an*. (Jakarta : Depag. 2000) h.128



### **Penutup**

Proses terbentuknya budaya organisasi secara umum melalui empat tahapan; (1) adaptasi, yaitu proses penyesuaian diri antara pimpinan, anggota organisasi, lingkungan eksternal organisasi; (2) rekonstruksi, yaitu adanya upaya melakukan perubahan yang signifikan oleh anggota organisasi. Tahapan ini ditandai dengan kehadiran seorang pemimpin berpengalaman yang mengartikulasikan nilai-nilai yang dia yakini kepada seluruh anggota organisasi, mengkomunikasikan visi-visinya, dan berupaya melakukan rekonstruksi perilaku anggota organisasi serta menyusun rencana perubahan bersama seluruh komponen yang ada dalam upaya pengembangan organisasi; (3) implementasi, yaitu upaya merealisasikan perubahan sesuai dengan perencanaan sebelumnya dengan tidak terlepas dari visi, misi, dan strategi organisasi; dan (4) terbentuknya budaya organisasi, yaitu munculnya suatu budaya sebagai akibat visi, misi dan strategi serta pengalaman yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam mengimplementasikan upaya-upaya perubahan di organisasi.

### Daftar Pustaka

- Darsono, P. *Budaya Organisasi, Cetakan Ke-1*. (Jakarta: Diadit Media, 2005)
- David Fred R. *Manajemen Strategis, Konsep, Edisi Ketujuh, Terj. Alexander Sindoro*, (Jakarta: Prehallindo. 2004)
- Departemen Agama RI. *Terjemahan Al-qur'an*. (Jakarta : Depag. 2000)
- Ernie, Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama, (Jakarta: Prenada Media, 2004)
- Hafidhuddin, Didin & Tanjung, Hendri. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2003)
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. (London: Sage Publication, 1986)
- Ismail, Iriani. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura. *Jurnal Ekuitas*. Vol. 12 (1) 2008.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006).
- Kusmono, H. Teman. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, Online (<http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>), diakses tanggal 2 Oktober 2015
- Komariah, Aan & Triatna, Chepi. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. (Bandung: Bumi Aksara. 2006)
- Kotter, John P. & Heskett, James L. *Corporate Culture and Performance: Dampak Perusahaan terhadap Kinerja*. (Jakarta: PT Prenhallindo, 1997)
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*. (Jakarta: Salemba Empat, 2003)

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2005)

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat, 2008)

Robert dan Angelo. *Perilaku Organisasi*, Terj. Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat, 2011)

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition. (USA: Jossey-Basshal, 2004)

## ● 19% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 19% Internet database
- Crossref database
- 12% Submitted Works database
- 6% Publications database
- Crossref Posted Content database

### TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	<b>stismu.ac.id</b> Internet	2%
2	<b>scribd.com</b> Internet	2%
3	<b>repository.iainkudus.ac.id</b> Internet	2%
4	<b>etd.iain-padangsidimpuan.ac.id</b> Internet	2%
5	<b>Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2016-02-16</b> Submitted works	2%
6	<b>neliti.com</b> Internet	1%
7	<b>etheses.uin-malang.ac.id</b> Internet	1%
8	<b>jom.unpak.ac.id</b> Internet	1%

9	<b>slideshare.net</b> Internet	1%
10	<b>eprints.undip.ac.id</b> Internet	1%
11	<b>eprint.stieww.ac.id</b> Internet	1%
12	<b>a-research.upi.edu</b> Internet	<1%
13	<b>123dok.com</b> Internet	<1%

## ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Small Matches (Less than 40 words)
- Manually excluded text blocks
- Cited material
- Manually excluded sources

---

### EXCLUDED SOURCES

**ejournal.stismu.ac.id** **64%**  
Internet

---

**docobook.com** **8%**  
Internet

### EXCLUDED TEXT BLOCKS

**Abstract**This study aims to process the formation of organizational culture. The an...  
stismu.ac.id

---

**P. Darsono, Budaya Organisasi. Cetakan Ke-1, (Jakarta: Diadit Media, 2005), hlm. 53**  
etheses.uin-malang.ac.id

---

**Robbins dan Judge, menyatakan ada tujuh karakteristik utama yang secara keselur...**  
etheses.uin-malang.ac.id

---

**Level 1 Artifacts** adalah produk-produk nyata dari kelompok seperti arsitektur lingk...  
www.scribd.com

---

**Rasulullah SAW memandang orang lain sebagai manusia yang utuh dan dianggap s...**  
stismu.ac.id

---

**Budaya memungkinkan orang untuk melihat keselarasan tujuan dan memotivasi m...**  
123dok.com

**Jones dalam Darsono, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu be...**

[docobook.com](http://docobook.com)

---

**diperkuat dengan pendapat Mitchell, yang menyatakan bahwa budaya organisasi m...**

[etheses.uin-malang.ac.id](http://etheses.uin-malang.ac.id)

---

**Pada bagian lain, Edgar Schein mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya orga...**

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

---

**memandu dan membentuk sikap serta perilaku setiap anggota yang menjadi bagia...**

[etheses.uin-malang.ac.id](http://etheses.uin-malang.ac.id)

---

**Sementara itu Luthans, mengatakan ada enam karakteristik penting budaya organi...**

[etheses.uin-malang.ac.id](http://etheses.uin-malang.ac.id)

---

**organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau...**

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

---

**Hodge dan Anthony menyebutkan empat tahapan pembentukan budaya organisasi,...**

[digilib.iain-jember.ac.id](http://digilib.iain-jember.ac.id)

---

**3. Creativity/stability; yaitu kelompok mulai dihadapkan pada perdebatan antara m...**

[digilib.iain-jember.ac.id](http://digilib.iain-jember.ac.id)

---

**dalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh (pula) di da...**

[jurnal.iainponorogo.ac.id](http://jurnal.iainponorogo.ac.id)

---