

**NILAI-NILAI BUDAYA PERUSAHAAN SEBAGAI DASAR  
TERBENTUKNYA SIKAP DAN PERILAKU KARYAWAN  
BANK SYARIAH MANDIRI MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

Nafidatul Musfiroh

03410022



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**NILAI-NILAI BUDAYA PERUSAHAAN SEBAGAI DASAR  
TERBENTUKNYA SIKAP DAN PERILAKU KARYAWAN  
BANK SYARIAH MANDIRI MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Dekan Psikologi Universitas Islam Negeri Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Strata Satu Sarjana Psikologi (S.Psi)**

Oleh:

Nafidatul Musfiroh

03410022



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**NILAI-NILAI BUDAYA PERUSAHAAN SEBAGAI DASAR  
TERBENTUKNYA SIKAP DAN PERILAKU KARYAWAN  
BANK SYARIAH MANDIRI MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Nafidatul Musfiroh**

**03410022/S-1**

**Telah Disetujui Oleh:  
Dosen Pembimbing**

**H. Yahya, MA**

**NIP. 150246404**

**Tanggal 12 Januari 2008**

**Mengetahui,  
Dekan fakultas Psikologi**

**Drs. Mulyadi. M.Pd**

**NIP.150206243**

## HALAMAN PENGESAHAN

### NILAI-NILAI BUDAYA PERUSAHAAN SEBAGAI DASAR TERBENTUKNYA SIKAP DAN PERILAKU KARYAWAN BANK SYARIAH MANDIRI MALANG

Oleh:

Nafidatul Musfiroh  
03410022/S-1

*Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji*  
dan Dinyatakan Diterima sebagai Salah Satu Persyaratan  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Pada Tanggal: 23 Januari 2008

#### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

No	Nama & NIP	Jabatan	Tanda Tangan
1	Rahmat Aziz M. Pd (NIP. 150318464)	Ketua Penguji	
2	H. Yahya. MA (NIP. 150246404)	Sekretaris	
3	Drs. H. Djazuli M. Ag (NIP. 150019224)	Penguji Utama	

*Mengesahkan,*

Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang

Drs. Mulyadi, M. Pd  
NIP. 150206243

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya

Nama : Nafidatul Musfiroh

Nim : 03410022

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : *Nilai-nilai Budaya Perusahaan Sebagai Dasar Terbentuknya Sikap dan perilaku karyawan Bank Syariah Mandiri Malang*

Menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 12 Januari 2008

Nafidatul Musfiroh

## MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾

(Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,  
Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.)

(QS. Alam Nasyroh: 5-6)



## PERSEMBAHAN

Karya sederhana ini kupersembahkan teruntuk:

Orangtua ku tersayang Abah, Bapak, Ibu n Umi'

Adek-adekku de' Fir ( makasih atas cerita-ceritanya yang bwt mba' jadi bersemangat..), Abi (celoteh kamu bikin mba' gemes n kangen ), Rimut ,Icha, Emil n Lely jadilah adek2 ku yang manis n sholihah

Abangku, makasih atas semw sikap dan cara pandangnya juga ketulusan yang terpancar dari mata elang mu, bwt ku banyak belajar tentang kehidupan.

Teruntuk sahabat-sahabatku, kalian ada justru ketika aku lagi butuh kalian....

♥ K'nit (thanks doa, motivasi n telinga yang dengan sabar mendengar keluh kesahku), crew kosan casagrande 2: tu'is, takul, susi, nora, aini, lia, juni, (makasih bwt tebengannya)

♥ Rumah keduaku: umi noniek, bude In (qt adalah sedulur) & generasi senior: ratna n lisa (makace wat cetakan tulisan n pilmnya hehe)

♥ penghuni wisma asri: poenk, lul, In, mami Isti (makase bwt referensi, juga hal-hal yang mengenyangkan ketika aku datang)

♥ Najma's peoples: Nita (kadang aku suka sikap tegasmu, makace ya bwt advice kmoe), su-shi (enak nih dimakan ☺), lina, eka, hida, rosi & eva.

♥ alumni SMOENG 2 Dar el Ulum khususnya wilayah Malang: widie, dina, jeky, isa"ari laso", jendol, arum "wewet", kamil, susu "pimpluk", mawar, nyonya hajah, hanum, m.blink, nyonya uci' (apakah masih berlaku bahwa ketika surga itu di depan kenapa justru kita lari ke belakang??) n smw sodara-sodarakoe, makace bwt persahabatan terindah yang prnah kutemui.

♥ Psikologi '03: aan (makasih atas kesombonganmu, apalagi sms kamu pada orang2 sejagat bwt doain aku pas ujian!!, Kanda (kamu uda berubah ya, uda gede hehe), ketuaku 'marwing', mucel, bagus de el el

♥ NUHA'S community specialy muwatho' foundation: wasi al baroni (zuwaj apa sarjana dulu, tentukan pilihanmu!!), sulel (kadang kamu sangat menyebalkan, tapi kamu orangnya 'sangar'. I like it. Just be ur self!), suratna (wewet tapi paling rajin cieee), andut (doain cepet nyusul kamu zaa), duro (temen nglembur yang gak bisa bubuk kalo malam), ustazdh 'i' (konsultan komp, hehe ☺), bu deew (laptopnya mendukung bgt juga sharingnya bwtku terinspirasi apalagi jalan2nya), PesRam 1428 H likha 'onyi' (u're smart patner), melo, pakde, bos, and smw crew

♥ hijau putih uin: ms busyri (makasi uda dibolehin masuk pasca), helmi,gogo,ifa,qibti yg gemesin,adi 'sweety',alul,minche,uten,aam atas sharingnya dulu.ms faiq, uus

Dan smw-smw orang-orang yang telah memberi warna dalam menyelesaikan karya ini. Yakinlah bahwa "having is giving", bahwa sesungguhnya sekecil apapun yang kita berikan akan kembali ke kita.

## KATA PENGANTAR

Tiada kata yang patut terucap kecuali rasa syukur yang teramat dalam atas segala nikmat dan karunia Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan karya ilmiah yaitu skripsi ini

Lantunan shalawat "*Allahumma sholli wasallim wa barik ala sayyidina Muhammad*" semoga selalu dan senantiasa kita sampaikan kepada Nabiullah Muhammad, semoga Allah melimpahkan kepada beliau sebagai *rahmatan lil alamin*.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi sebagian syarat dalam rangka menyelesaikan studi pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Banyak bantuan yang penulis terima dari berbagai pihak dalam rangka menyelesaikan penyusunan skripsi ini, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat serta ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Imam Suprayogo selaku rektor UIN Malang yang telah menyediakan fasilitas guna lancarnya pembelajaran
2. Bapak Dekan Drs. Mulyadi. M. Pd beserta semua civitas akademik.
3. Bapak H. Yahya, MA selaku dosen Pembimbing. Dengan gayanya yang khas, yaitu ketelitian, kecermatannya, wawasannya yang mendalam dan keperfeksionisannya hingga penulis banyak sekali belajar menulis karya yang baik.



4. Dua orangtua tersayang yang dengan penuh ketulusan hati keikhlasan memberikan motivasi, doa serta pengorbanan materiil maupun spirituil demi keberhasilan penulis dalam menyelesaikan studi pada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
5. Abah dan Umi Masduqi Mahfudz selaku orangtua kedua selama penulis menyelesaikan studi di Malang ini. Contoh tauladan yang diwujudkan memberikan makna yang mendalam di hati penulis.
6. Bapak Imam Yudiono selaku pembimbing lapangan yang setia dan sabar mengarahkan dan memberi informasi selama penelitian di BSM Malang.
7. Segenap manajemen BSM yang telah bersedia memberi izin dan kesempatan bagi peneliti untuk belajar lebih dalam mengenai Budaya perusahaan di BSM.
8. Segenap Crew Administrasi Psikologi: Pak Hilmy, Mas Dur, Pak Robbi, Mas Hanif atas bantuan dan kerjasamanya yang sangat memudahkan dalam mengurus hal ikhwal yang dibutuhkan penulis dalam melengkapi terselesaikannya skripsi ini.
9. Terima kasih penulis sampaikan kepada Mas Janu, Mas Husni, Mbak Nik, Pak Muh, Mas Aga, Mas Budi, Mbak Rima atas informasi yang diberikan. Begitu berharga dalam penulisan skripsi ini.

Semoga segala apapun yang telah disumbangkan kepada penulis, sekecil apapun wujudnya tercatat sebagai amal saleh yang diterima oleh Allah SWT.

Penulis menyadari dalam karya yang sangat sederhana dan kecil ini sangat jauh dari kesempurnaan. Karena kesempurnaan hanyalah milikNya. Oleh karenanya kritik dan saran yang membangun, penulis harapkan dari segenap budiman dan ilmuwan yang baik hati guna perbaikan penulis selanjutnya.

Sebaik-baik orang adalah yang memberi banyak manfaat bagi orang lain. Semoga Allah SWT memberikan kemanfaatan dalam penulisan skripsi ini sehingga mempunyai nilai guna dan dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi orang-orang di sekitar. Amin.

Malang, 12 Januari 2008

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
LAMPIRAN PERNYATAAN.....	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK.....	xvii
LAMPIRAN BUKTI KONSULTASI .....	xxi
<b>BAB I: PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II. KAJIAN TEORI.....</b>	<b>11</b>
A. Penelitian Terdahulu.....	11
B. Budaya perusahaan.....	17
1. Pengertian Budaya Perusahaan.....	18
2. Sumber-sumber Budaya Perusahaan .....	22
3. Fungsi Budaya Perusahaan .....	24
4. Dasat Terbentuknya Budaya Perusahaan .....	26

5. Karakteristik Budaya Perusahaan.....	28
6. Jenis-jenis Budaya perusahaan.....	30
7. Nilai Sebagai Bagian Dari Sumber Budaya perusahaan	33
8. Jenis-Jenis Nilai.....	36
9. Dimensi Nilai.....	37
10. Tingkatan Analisis Budaya perusahaan.....	39
C. Sikap dan Perilaku.....	41
1. Pengertian Sikap .....	41
2. Struktur Sikap.....	43
3. Karakteristik Sikap.....	45
4. Pembentukan Sikap.....	46
D. Nilai dan Norma Mempengaruhi Sikap dan Perilaku.....	48
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	
1. Fenomenologi.....	51
2. Pendekatan Kualitatif Sebagai Metode.....	54
B. Fokus Penelitian.....	56
C. Lokasi Penelitian.....	57
D. Fenomena yang Diteliti.....	58
E. Pengumpulan Data.....	60
F. Sumber Data.....	64
G. Analisa Data.....	65
H. Pengecekan Keabsahan Data.....	68
I. Tahap-tahap Penelitian.....	71
J. Sistematika Penulisan.....	71

<b>BAB IV. PEMBAHASAN.....</b>	<b>74</b>
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	74
1. Letak Geografis Bank Syariah Mandiri.....	74
2. Sejarah Singkat Berdirinya Bank Syariah Mandiri .....	74
3. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri.....	77
4. Personalia Bank Syariah Mandiri.....	79
5. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri.....	80
B. Paparan Data.....	80
1. Konsep Dasar Terbentuknya Budaya Perusahaan.....	85
2. Karakteristik Budaya Perusahaan.....	89
C. Hasil dan Pembahasan.....	90
1. Pengertian Budaya Perusahaan.....	90
2. Sumber-sumber Budaya Perusahaan.....	92
3. Fungsi Budaya Perusahaan.....	93
4. Tingkat Analisis Budaya Perusahaan.....	101
5. Nilai-nilai Yang Mendasari Budaya perusahaan di BSM ...	107
6. Nilai- nilai Budaya perusahaan Yang Membentuk Sikap dan Perilaku Karyawan di BSM .....	112
7. La Risywah Sebagai Bentuk Dari Kontrol Diri.....	119
8. Bekerja Adalah Ibadah.....	124
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	 <b>127</b>
A. Kesimpulan.....	127
B. Saran.....	129
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
1. Tabel 1. Penelitian Terdahulu.....	16
2. Tabel 2. Blue Print .....	62
3. Tabel 3. Jumlah Karyawan BSM Cabang Malang.....	77
4. Tabel 4. Pendapat Tentang Makna Budaya perusahaan.....	82
5. Tabel 5. Pendapat Tentang Fungsi Budaya Perusahaan.....	89
6. Tabel 6. Pendapat Tentang Proses Terbentuknya Budaya perusahaan.....	97
7. Tabel 7. Pendapat Mengenai Nilai-nilai yang Terkandung Dalam Budaya Perusahaan.....	108



**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
1. Gambar 1. fungsi Budaya perusahaan.....	26
2. Gambar 2. Terbentuknya Budaya perusahaan.....	27
3. Gambar 3. Dimensi Budaya perusahaan.....	30
4. Gambar 4. Dimensi nilai.....	38
5. Gambar 5. Tingkatan Budaya perusahaan.....	39
6. Gambar 6. Komponen sikap.....	43
7. Gambar 7. Terbentuknya sikap.....	47
8. Gambar 8. Hubungan nilai, sikap dan perilaku.....	48
9. Gambar 9. Komponen dalam analisa data.....	66



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Struktur Organisasi BSM.....
2. Hasil Budaya perusahaan.....
3. Guide Interview.....
4. Guide Observation.....
5. Hasil Interview.....
6. Hasil Observasi.....
7. Dokumentasi.....
8. Surat Keterangan Penelitian.....
9. Bukti Konsultasi .....





## ABSTRAK

Musfiroh, Nafidatul. 2008. *Nilai-nilai Budaya Perusahaan Sebagai Dasar Terbentuknya Sikap Dan Perilaku Karyawan Di Bank Syariah Mandiri*. Skripsi. Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

**Pembimbing:** H. Yahya. MA

**Kata kunci** : Nilai-nilai Budaya perusahaan, Sikap dan Perilaku

Setiap individu pasti mempunyai kepribadian yang bermacam-macam yang akan membedakan antara orang yang satu dengan orang yang lainnya. Begitu juga Organisasi juga mempunyai semacam kepribadian yang seringkali disebut budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Lebih dari itu budaya perusahaan digunakan untuk membentuk karakter dan perilaku serta kebiasaan dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan sebuah organisasi. Adanya perilaku yang khas inilah yang akan menjadi ciri khas suatu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Untuk membentuk sikap dan perilaku seseorang dalam suatu perusahaan maka diperlukan suatu pedoman atau prinsip yang dianut dan dipahami secara bersama-sama untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sikap dan perilaku akan terbentuk dari adanya nilai-nilai atau prinsip yang mendasari para karyawan dalam suatu perusahaan untuk sebagai landasan mereka bertindak. Untuk itulah dalam suatu perusahaan penting untuk mengetahui nilai-nilai yang mendasari seseorang untuk bertindak dan berperilaku dalam suatu pekerjaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) nilai-nilai apa saja yang mendasari budaya perusahaan yang ada di Bank syariah Mandiri dan (2) bagaimana nilai-nilai budaya perusahaan itu membentuk sikap dan perilaku karyawan di bank Syariah Mandiri.

Untuk menjawab fenomena yang terjadi di Bank Syariah Mandiri (BSM), peneliti menggunakan metode penelitian fenomenologi. Penelitian ini tidak sekedar menjawab apa yang tampak oleh kasat mata saja tetapi lebih dari itu penelitian ini menjawab esensi dan makna yang terdapat dibalik sesuatu yang tampak. Pendekatan Kualitatif dipilih sebagai pendekatan dalam menggambarkan fenomena yang terjadi melalui tulisan atau kata-kata yang berbentuk narasi. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini melalui metode interview, observasi dan dokumentasi. Interview dilakukan kepada satu orang sebagai sumber data utama kemudian sumber data utama menunjuk beberapa orang untuk menjadi sumber data berikutnya. Teknik ini lazim disebut teknik "*Snowball*".

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam membentuk budaya perusahaan, para perintis BSM lebih menonjolkan nilai-nilai Islami untuk membentuk dan membiasakan karakter dan tingkah laku karyawannya. Hal ini dapat terlihat dari cara mereka berpakaian yang menggunakan busana muslim untuk karyawan perempuan. Selain itu, dalam melayani nasabah, mereka selalu mengawali dan mengakhiri transaksi dengan mengucapkan "Assalamualaikum". Nilai lain yang tampak adalah nilai sosial. Hal ini terlihat dari cara mereka menjalin hubungan dengan nasabah seperti dengan keluarga. Nilai sosial disini meliputi kerjasama, silaturahmi, dan jiwa leadership. Selain itu nilai yang tampak lainnya adalah nilai estetika yang meliputi keindahan dari sudut performansi karyawan maupun setting kantor yang indah dan nyaman. Nilai yang juga tampak adalah nilai ekonomik dan politik yang terlihat dari adanya nasabah yang merasa diuntungkan dengan adanya system bagi hasil dan juga adanya nasabah yang berasal dari lembaga keuangan yang sama-sama menganut system syariah yang bekerjasama dengan BSM. Namun diantara nilai-nilai tersebut, nilai religi merupakan nilai yang dominan dan yang lebih tampak. Fenomena yang terjadi adalah para karyawan merasa bangga karena menjadi bagian dari BSM. Mereka berprinsip bahwa bekerja adalah ibadah dan ibadah adalah bekerja. Bekerja tidak hanya mengejar duniawi saja tetapi dengan berazaskan islam sebagai pedoman bekerja akan membawa kepuasan tersendiri dalam bekerja, sehingga mereka sangat menghindari adanya perilaku yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam seperti tindakan suap atau kecurangan-kecurangan yang lainnya.

## ABSTRAK

Musyfiroh, Nafidatul. 2008. *Cultural Norm of Organization As Behavior And Attitude Base Of Syariah Mandiri Bank Employees*. Thesis. Faculty of Psychology. State Islamic University Of Malang.

---

**Advisor** : H. Yahya. MA

**Key Word** : Cultural Norm of Organization, Behavior And Attitude

Every individual people always has different term of personality that will categorize it among each other. It has the same with organization, every organization has a kind of personality that is culture of Company. Culture of Company is special characteristic in any company. Furthermore, culture of Company is used to build character and behavior, also to build habitual program to reach the visions, missions, and purposes of organization. This special behavior existence will form special characteristic of any company distinguishment between one company to other companies. To form individual behavior and personality in any company needs a guidance or principle that is embraced and be understood together to reach company vision. Any attitude and behavior will be formed the norm or principle that constituting every employees to do their work. So that, it is very important to know the basic norms that constituting to make decision and to do their work.

This research is purposed to know (1) what norms that constitutes culture of organization in Bank Syariah Mandiri and (2) how cultural norms of organization create the attitude and behavior of Bank Syariah Mandiri employees.

To answer phenomenon on Bank Syariah Mandiri (BSM), the researcher use phenomenology method. This research is not only answer the phenomenon physically but also to answer the essential meaning behind the physical reality. The researcher chooses qualitative approach to this research that describe the phenomenon happen in term of written text and spoken word in term of narration. The technique in order to collect the data in this research uses interview method, observation and documentation. Interview here is gathered from especial data sources and then especial data sources choose other several sources followed. This technique is named "*Snowball*".

This research result shows us that in order to build culture of organization, some pioneers of BSM use signaling religious norm to build and doing religiously as a character of their each employees. This character can be shown in daily Islamic uniform used by employees.

Moreover, in order to give services to clients, they always start and finish their service by using "*Assalamu'alaikum*". Furthermore, all employees is also friendliness and easy welcome, so that all clients feel comfort like make communication with their family. Those habitual activities are also effected their personalities out off daily office work. They becomes friendliness, disciplines, carefulness and doing everything systematically. Furthermore they are proud of becoming an employees of BSM, work is religious services and religious services is work. Work is not only to get materially but also to get satisfactory working is their motto. So that they always avoid interfere in Islamic norm like collusion, nepotism and corruption or other insincere norm.





**DEPARTEMEN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG  
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jl. Gajayana 50 Malang Telp. (0341) 55399 Fax. (0341) 572533

=====

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Nafidatul Musfiroh  
 NIM : 03410022  
 Pembimbing : H. Yahya, MA  
 Judul : *Nilai-nilai Budaya Perusahaan Sebagai Dasar  
 Terbentuknya Sikap dan Perilaku Karyawan Bank Syariah  
 Mandiri Malang.*

No	Tanggal	Hal Yang Dikonsultasikan	Tanda Tangan
1	3 Juli 2007	Pengajuan bab 1,2,3	
2	18 Juli 2007	konsultasi bab 1	
3	25 Juli 2007	ACC bab 1	
4	9 Agustus 2007	Konsultasi bab 2	
5	27 Agustus 2007	ACC bab 2	
6	3 September 2007	Konsultasi bab 3	
7	8 Nopember 2007	ACC bab 3	
8	2 Januari 2008	Konsultasi bab 1-4	
9	11 Januari 2008	ACC bab 1-5	

Tanggal 12 Januari 2008

Mengetahui,

Dekan fakultas Psikologi

Dosen Pembimbing

Drs. Mulyadi. M.Pd  
NIP.150206243

H. Yahya, MA  
NIP. 150246404

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Setiap individu mempunyai kepribadian yang unik. Kepribadian seseorang itu terdiri atas serangkaian ciri-ciri yang relatif permanen dan stabil. Kepribadian seseorang mempengaruhi cara kita bertindak dan berinteraksi dengan orang lain. Seseorang yang kita gambarkan sebagai orang yang hangat, inovatif, santai atau konservatif, itu semua merupakan ciri-ciri kepribadian. Organisasi juga memiliki semacam kepribadian, yang lazim disebut dengan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak<sup>1</sup>. Budaya mewakili persepsi bersama yang dianut oleh para anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan aturan mengenai bagaimana karyawan bertindak dan berperilaku terhadap kebijakan dan peraturan yang ada di organisasi<sup>2</sup>.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa setiap organisasi pasti membutuhkan budaya dalam organisasinya. Budaya organisasi sebagai

---

<sup>1</sup> Stephen Robbins, *Manajemen*, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), hlm 58

<sup>2</sup> Ibid

ciri khas yang dimiliki oleh suatu perusahaan agar keberadaannya dikenal oleh masyarakat luas. Lebih dari itu budaya organisasi digunakan untuk membentuk karakter dan perilaku serta kebiasaan dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan sebuah organisasi.

Berbagai hal yang menjadi komponen dalam membentuk budaya yang dapat diterima dan dilaksanakan oleh anggota organisasinya. Tentunya isi dari budaya itu bermacam-macam sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perintis atau pendiri organisasi agar tetap eksis.

Bank Syariah Mandiri (BSM) merupakan salah satu perbankan yang dalam sistem operasionalnya berdasarkan atas syariah. Sistem Syariah yang digunakan yaitu kecenderungan untuk menggunakan dan lebih menonjolkan nilai-nilai Islami. Salah satu contohnya jika dalam bank-bank konvensional- sebutan untuk bank umum- menggunakan sebutan "bunga bank" untuk istilah keuntungannya, maka dalam BSM keuntungan yang diperoleh nasabah itu disebut bagi hasil atau dalam istilah syariah disebut Mudlorobah. Secara kasat mata mungkin kebanyakan masyarakat yang kurang mengetahui akan menganggap hal ini sama. Namun sesungguhnya kedua jenis keuntungan ini berbeda.

Memang sudah menjadi visi dan misi BSM untuk menjadikan BSM sebagai bank yang lebih menonjolkan sisi-sisi keIslamannya. Sehingga, dalam membuat aturan-aturan dan sistem operasional yang berlaku pun akan berdasarkan pada nilai-nilai syariah. Syariah sendiri terbagi atas dua

bagian, yaitu ibadah dan muamalah. Ibadah merupakan bentuk hukum yang mengatur manusia dengan Tuhannya sedangkan muamalah yang mengatur hubungan antara manusia dengan sesama manusia.

BSM hadir dengan mencoba untuk menerapkan nilai-nilai syariah tidak sekedar mewujudkan hubungan antara manusia dengan Tuhannya tapi lebih dari itu, BSM mencoba untuk menerapkan nilai-nilai muamalahnya dalam bekerja yang itu melibatkan hubungan antara personal dengan personal, personal dengan kelompok maupun kelompok dengan kelompok.

Keberadaan BSM di era reformasi ini merupakan satu langkah yang tepat karena BSM mencoba untuk merekonstruksi pola manajemen yang ada dalam tubuh bank konvensional yang mempelopornya. Dengan melandaskan pada nilai-nilai religiusitas kini BSM mampu menjadi bank syariah terbesar di Indonesia. Semua itu tidak dapat terlepas dari cita-cita luhur para perintis yang memegang teguh komitmen untuk menjadikan bank ini beroperasi dengan sistem yang berbeda dengan inovasi yang baru yaitu berlandaskan nilai Islam. Cita-cita luhur itu akan terimplementasikan dalam kepribadian organisasi yang disebut budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan aturan yang dijadikan pedoman dalam berperilaku dalam bekerja. Budaya organisasi ini akan dapat terlihat dari visi dan misi yang dirintis oleh pendiri BSM. Bagaimana BSM



kedepan, ingin dijadikan seperti apa BSM ini dan apa yang menjadi tujuan BSM semuanya terintegrasikan secara implisit dalam budaya organisasi. Hal ini seperti dikemukakan oleh Robbins<sup>3</sup> bahwa budaya organisasi dapat terlihat salah satunya dari visi dan misi organisasi. Dari visi dan misi inilah berkembang menjadi lebih rinci yang akan tercermin dari kebijakan-kebijakan, peraturan-peraturan dan ciri khas yang akan memunculkan sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasinya.

Seperti yang dipaparkan secara implisit bahwa budaya merupakan hal yang harus ada dan menjadi sangat penting keberadaannya dalam suatu organisasi. Ibarat manusia, ia adalah kepribadiannya. Budaya ini yang akan menentukan sesuatu itu berwarna merah, hijau ataukah biru. Selain itu budaya merupakan aturan yang dijadikan pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Budaya tidak dapat terlepas dari adanya nilai-nilai. Karena nilai inilah yang akan mendasari seseorang untuk bertindak dan bertingkah laku. Nilai-nilai itu harus dipahami dan dilaksanakan oleh anggotanya. Sehingga jika anggota mampu melaksanakan nilai-nilai dengan baik maka lambat laun tujuan organisasi akan tercapai karena ciri khas atau kepribadian bank sudah nampak dan dikenal masyarakat luas.

Budaya organisasi menjadi sangat penting karena pada penelitian ini justru akan meneliti tentang substansi dari budaya itu sendiri. Hal

---

<sup>3</sup> Ibid, hlm 61

yang paling substansial dari sebuah budaya adalah adanya nilai-nilai yang terkandung didalamnya. Penelitian ini mencoba untuk lebih memahami nilai-nilai sebagai bagian yang paling substansial dari sebuah budaya dari para pelaku budaya itu sendiri. Dalam hal ini pelaku budaya merupakan orang atau staf yang bekerja di BSM.

Dengan segala kebijakan, peraturan, kepercayaan dan komitmen bersama, nilai dan norma serta ciri khas yang dimiliki oleh perbankan Syariah ini harus menjadikan karyawan bangga menjadi bagian di dalamnya. Sehingga hal ini akan berpengaruh juga terhadap produktifitas perusahaan.

Kebijakan, kepercayaan, komitmen, nilai dan norma serta ciri khas itulah salah satu unsur dari budaya organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Schein dalam Mangkunegara (2005) memberikan definisi mengenai pengertian budaya organisasi yaitu "seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal."<sup>4</sup>

Nilai-nilai Islami yang diterapkan di BSM akan sangat terasa ketika pertama kali memasuki bank ini. Ucapan salam "Assalamualaikum"

---

<sup>4</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), hlm 113

merupakan kata pertama yang keluar ketika seseorang memasuki bank ini. Seketika itu nasabah akan ditunjukkan dengan suasana kantor yang sejuk, tertata rapi dan bersih. Selain itu, pada beberapa dindingnya terdapat tulisan kaligrafi yang apik mengelilingi sisi-sisi ruangan BSM seolah sebagai wallpaper-nya.

Saat pertama kali masuk, kita akan disambut oleh dua orang security yang dengan ramah memberikan kita seulas senyuman dan akan bertanya keperluan kita. Suasana sejuk oleh pendingin ruangan akan terasa menyejukkan saat seseorang memasuki kantor ini. Kemudian, pada sisi sebelah kanan, terdapat kursi tunggu yang berderet rapi menghadap meja teller yang berbentuk setengah lingkaran. Satu prinsip keterbukaan dan kenyamanan dan keindahan terwujud disini. Ditambah dengan warna-warna antara dinding, lantai dan kursi yang soft semakin membuktikan bahwa dalam posisi warna yang lembut mereka menyampikan pesan kekeluargaan dan penerimaan nasabah di lingkungan BSM.

Di depan kursi tunggu tepatnya di sebelah pojok tempat transaksi berlangsung terdapat satu kebijakan yang berbunyi "*La Risywah*", *No Kick Back*, yang artinya bahwa seluruh staf BSM tidak diperkenankan menerima hadiah berupa apapun dari nasabah atau kolega. Pernyataan ini berdasarkan dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan BSM. Ini merupakan salah satu kebijakan yang ditelorkan BSM sebagai

implementasi dari nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi BSM.

Di sisi lain, budaya organisasi di BSM ini terwujud dari sikap dan perilaku karyawannya yang ramah, sopan dan selalu memberi ucapan salam kepada para nasabahnya. Cara mereka memperlakukan orang-orang dengan *welcome* seolah memang memberi kesan bahwa mereka membuka pintu lebar-lebar agar orang lain yang berkepentingan merasa nyaman masuk dan berinteraksi dengan para staf BSM. Kemampuan ini penting untuk dimiliki oleh staf marketing sebagai salah satu staf yang berhubungan untuk menggaet nasabah.

Budaya organisasi juga dapat dirasakan dengan adanya kepedulian terhadap orang-orang yang berkepentingan. Jika aktivitas di kantor depan adalah pertemuan untuk pembukaan rekening, pengambilan atau penarikan tabungan yang notabene berhubungan secara langsung dengan nasabah, maka aktifitas di kantor bagian belakang akan sedikit berbeda. Aktifitas di belakang kantor lebih banyak pada hubungan yang agak mendalam dengan nasabah seperti perjanjian investasi, pemberian modal atau sekedar perjanjian untuk meeting. Dalam aktivitas ini, para staf acapkali mengatakan akan menunggu kedatangan nasabah atau orang yang berkepentingan itu untuk datang kembali ke BSM. Ungkapan pengharapan akan kedatangan kembali seseorang itu merupakan satu perwujudan budaya kekeluargaan yang tinggi kepada para nasabahnya.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan studi lebih dalam mengenai budaya organisasi khususnya nilai-nilai yang mendasari sikap dan perilaku para staf yang ada di Bank Syari'ah Mandiri yang merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang beroperasi atas dasar prinsip syariah Islam dalam menetapkan budaya perusahaan. Prinsip ini merupakan prinsip yang mengacu pada pembentukan akhlakul karimah (budi pekerti mulia) dan nilai-nilai sebagai pedoman karyawannya. Maka dari itu peneliti mengangkat judul **"Nilai-Nilai Budaya Organisasi Sebagai Dasar Terbentuknya Sikap Dan Perilaku Karyawan Bank Syari'ah Mandiri Malang"**

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat peneliti rumuskan permasalahan pokok yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apa nilai-nilai yang mendasari Budaya Organisasi di Bank Syari'ah Mandiri?
2. Bagaimana nilai-nilai sebagai bagian dari Budaya Organisasi membentuk sikap dan perilaku karyawan di Bank Syari'ah Mandiri?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui nilai-nilai yang mendasari budaya organisasi di Bank Syari'ah Mandiri
2. Untuk mengetahui nilai-nilai yang merupakan sebagian dari budaya organisasi tercermin dalam sikap dan perilaku karyawan di Bank Syari'ah Mandiri.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

Bagi peneliti, penelitian ini digunakan untuk dapat melihat fenomena terjadinya nilai-nilai yang mendasari staf BSM dari dekat, dengan mengetahui latar belakang staf, orientasi serta tujuannya bekerja di BSM dalam bersikap dan berperilaku pada kehidupannya yang berhubungan dengan pekerjaan di kantor maupun kegiatan diluar jam kantor.

Bagi pihak Bank Syari'ah Mandiri, penelitian ini dapat memberikan satu gambaran yang utuh tentang budaya organisasi yang ada di perusahaan. Nilai-nilai yang mendasari sikap dan perilaku staf BSM, harapan dan tujuan staf BSM diharapkan akan menjadi karakter dan kebiasaan dalam diri staf BSM. Sehingga hal ini dapat dijadikan referensi

yang memuat tentang budaya organisasi yang merupakan ciri khas yang perlu dikritisi untuk kemudian dijadikan pertimbangan tentang efektifitas dari komponen-komponen budaya yang berlaku untuk tetap dipertahankan ataupun diperbaiki untuk kepentingan dan perbaikan perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

## 2. Manfaat Teoritis

Bagi para akademisi khususnya bidang psikologi industri dan organisasi semoga penelitian ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan mengenai budaya organisasi yang ada di perusahaan perbankan dan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Empiris

##### 1. Penelitian Terdahulu.

Penelitian mengenai budaya perusahaan telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti, antara lain yaitu penelitian yang dilakukan Udan Biantoro (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul “Pengaruh Praktek SDM Terhadap Budaya perusahaan dan Kinerja Perusahaan ”. Penelitian ini dianalisa dengan menggunakan SEM. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui: 1) pengaruh konstruk SDM terhadap budaya perusahaan dan kinerja, 2) pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) faktor manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. 2) faktor budaya yang kuat mempengaruhi kinerja, antara lain a) komunikasi dan bahasa, b) penampilan dan pakaian, c) nilai dan norma, d) keyakinan dan sikap<sup>5</sup>.

Dalam penelitian menyatakan bahwa keyakinan yang termasuk di dalamnya adalah nilai-nilai budaya perusahaan turut mempengaruhi suatu organisasi untuk menciptakan suatu organisasi menjadi organisasi yang kuat.

---

<sup>5</sup> Udan Biantoro, *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya perusahaan dan Kinerja Perusahaan*, (Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya, 2002)



Penelitian lain sehubungan dengan Budaya perusahaan juga dibahas oleh Arnita Hamid (2002) yang berjudul “Pengaruh Budaya perusahaan Baru terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatra Utara”. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan antara budaya perusahaan terhadap motivasi dan prestasi kerja, kemudian terdapat pula pengaruh yang kuat dan signifikan antara motivasi terhadap prestasi kerja<sup>6</sup>.

Penelitian lain yang juga membahas mengenai Budaya perusahaan dilakukan oleh Zabid, dkk (2003)<sup>7</sup> yang berjudul “*The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment of Performance*” dengan menggunakan metode kuesioner sebanyak 1036 yang disebarakan kepada semua perusahaan yang terdaftar dalam Kuala Lumpur Stock Exchange. Sebanyak 202 kuesioner dikembalikan dan digunakan untuk dianalisis. Berdasarkan definisi macam-macam budaya perusahaan yang sudah lama, dalam penelitian ini ditemukan bahwa hampir 43 % dari total responden mempunyai budaya entrepreneur. Budaya entrepreneur secara umum berhubungan dengan perusahaan skala kecil sampai menengah. Budaya birokrasi ditemukan mempunyai presentasi yang lebih rendah diantara responden (3 %). Dalam penelitian

---

<sup>6</sup> Arnita Hamid, *Pengaruh Budaya perusahaan Baru Terhadap Motivasi Prestasi dan Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatra utara*, (Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya, 2002)

<sup>7</sup> Zabid, dkk, *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment of Performance*, (Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya, 2002)

ini juga menemukan bahwa hampir 31 % dari total responden mempunyai budaya kompetitif (bersaing). Hampir 24 % dari total jumlah sampel mempunyai budaya konsensual. Tradisi, loyalitas, kelompok kerja, komitmen pribadi dan pengaruh sosial mempunyai sebuah peran dalam mendeterminasi tipe-tipe budaya perusahaan.

Dalam hasil penelitiannya juga ditemukan bahwa budaya konsensual mempunyai korelasi secara positif dengan komitmen afektif ( $r= 0.429$ ). Selanjutnya budaya konsensual berkorelasi negatif terhadap komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif ( $r= 0.156$ ). Sedangkan budaya birokrasi tidak berhubungan sama sekali dengan berbagai tipe komitmen.

Penelitian lain yang dilakukan Koesmono (2005) yang berjudul "Pengaruh Budaya perusahaan Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur" dengan mengambil sampel pada 100 karyawan dari lima perusahaan pengolahan kayu berskala menengah di lima kota yaitu Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto dan Pasuruan. Untuk pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala Likert dengan ukuran: 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, 5= sangat setuju. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa variabel budaya perusahaan berpengaruh terhadap

variabel kepuasan kerja sebesar 1.183, sedangkan variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja berpengaruh sebesar 0,003<sup>8</sup>.

Sehubungan dengan tema Budaya perusahaan, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sering terjadi adanya unjuk rasa dalam menyelesaikan masalah ketenagakerjaan. Hal ini menggambarkan adanya perbedaan yang mendasar tentang keyakinan nilai-nilai yang harus dilaksanakan secara bersama tanpa merugikan kedua belah pihak. Budaya perusahaan menjadi perekat sosial perlu diciptakan dan dihayati serta dilaksanakan apa yang menjadi nilai yang terkandung didalamnya demi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Soejono (2005) juga melakukan penelitian yang sama berkaitan dengan budaya perusahaan yang mengambil judul "Pengaruh Budaya perusahaan terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Penumpang Terminal Umum di Surabaya" yang dilakukan dengan menggunakan teknik SEM dengan jumlah populasi 414 orang dan jumlah sampel yang digunakan sebesar 199 orang. Penelitian ini dilakukan di lima terminal umum di Surabaya, yaitu kantor terminal, UPTD Joyoboyo, UPTD Purabaya, UPTD Tambak Oso Wilangun, UPTD Bratang. Adapun hasil penelitian ini adalah bahwa Budaya perusahaan berpengaruh secara

---

<sup>8</sup> Koesmono, *Pengaruh Budaya perusahaan Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub sector Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, (Jurnal Manajemen, vol. 7, no. 2, September 2005: 171-188)

signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja<sup>9</sup>.

Dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi dapat diterima. penelitian ini mendukung penelitian Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya terhadap prestasi kerja organisasi. Budaya perusahaan yang kuat di kantor dan keempat UPTD terminal merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dalam mengarahkan perilaku anggotanya.

Dari hasil penelitian mengenai Budaya perusahaan yang telah disinggung di atas, maka dapat dilihat perbedaan penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu jika pada penelitian terdahulu membahas budaya perusahaan secara luas dengan variabel yang berkaitan dengan performansi kerja perusahaan. Namun dalam penelitian ini lebih spesifik membahas tentang nilai-nilai sebagai bagian dari sumber budaya perusahaan yang akan berdampak dalam sikap dan perilaku karyawan dalam hubungannya dengan perusahaan.

---

<sup>9</sup> Soejono, *Pengaruh Budaya perusahaan terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Penumpang Terminal Umum di Surabaya*, (Jurnal Manajemen, vol. 7, no. 1, Maret 2005: 22- 47)

Nilai-nilai dalam Budaya perusahaan belum banyak dibahas dan diteliti oleh para peneliti. Padahal nilai merupakan dasar pijakan seseorang dalam perusahaan untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Sehingga seberapa dalam nilai-nilai budaya perusahaan tertanam dalam diri karyawan dapat tercermin melalui sikap dan perilaku karyawannya.

Prestasi kerja, motivasi, kepuasan kerja merupakan implementasi dari performansi kerja. Unsur dari performansi adalah adanya sikap dan perilaku yang dimunculkan dalam berbagai situasi dan kondisi. Sikap dan perilaku dalam kaitannya dengan budaya merupakan dampak dari *basic assumption* sumber budaya yang bernama nilai dan norma. Maka dalam penelitian ini akan lebih fokus membahas mengenai sikap dan perilaku sebagai perwujudan dari nilai-nilai yang terdapat dalam budaya perusahaan.

Untuk lebih memahami dan menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, maka peneliti menampilkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>
Udan Biantoro (2002)	Pengaruh Prakter SDM Terhadap Budaya perusahaan dan Kinerja Perusahaan	Faktor praktik manajemen secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja, dan budaya yang kuat mempengaruhi kinerja

Arnita Hamid (2002)	Pengaruh Budaya perusahaan Baru terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatra Utara	Terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan antara budaya perusahaan terhadap motivasi dan prestasi kerja.
Zabid, Abdul Rasyid, Murali Samba, Juliana Juhari (2003)	The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment of Performance	Budaya perusahaan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja
Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya perusahaan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja dan Kinerja	Budaya perusahaan berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja. Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi.
Soejono (2005)	Pengaruh Budaya perusahaan terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Penumpang Terminal Umum di Surabaya	Budaya perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Sumber: Berbagai sumber

## B. Budaya perusahaan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan.

Sehingga untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, maka diperlukan satu persepsi yang sama yang dianut untuk memberikan gambaran atau kepribadian organisasi yang disebut budaya perusahaan.

### **1. Pengertian Budaya perusahaan**

Menurut Fieldman dalam Tompubolon (2004) menyatakan budaya terdiri dari sikap belajar, kepercayaan dan tingkah laku yang merupakan ciri dari sebuah masyarakat, individu atau sebuah populasi. Budaya bergeser dan berpindah dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam bentuk tulisan dan lisan. Budaya juga menggambarkan karya manusia seperti seni, musik, literatur dan arsitektur. Budaya juga dapat berbentuk nonmateri, meliputi hasil ciptaan yang bersifat abstrak seperti nilai-nilai, kepercayaan, simbol, norma-norma, adat-istiadat dan peraturan institusional<sup>10</sup>.

Setiap organisasi, setiap usaha memiliki budaya yang berbeda, yang tercermin dari perilaku para anggotanya, para karyawannya, kebijakan-kebijakannya, peraturan-peraturannya. Glaser et al. dalam Munandar (2001) menyebutkan budaya perusahaan seringkali digambarkan sebagai sesuatu yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang

---

<sup>10</sup> Manahan P. Tompubolon, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm 185

berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi<sup>11</sup>.

Schein dalam Munandar (2001) memberikan batasan tentang budaya perusahaan sebagai berikut:

*“ A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems ”.*<sup>12</sup>

Pada dasarnya Budaya perusahaan dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (2003) mengemukakan bahwa budaya perusahaan adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi<sup>13</sup>.

Menurut Rosi, Rizzo, Carrol (1994) dalam Munandar (2001) memberikan definisi Budaya perusahaan adalah *“.. the pattern way of thinking, feeling and reacting that exist in an organization or its subsektors. It is the unique “mental programming” of that organization, which is a reflection of its modal organization personality”*<sup>14</sup>.

Budaya perusahaan merupakan cara berpikir, perasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau

---

<sup>11</sup> Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta, UI Press, 2001), hlm 262

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm

<sup>14</sup> Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta, UI Press, 2001), hlm 263



yang ada pada bagian-bagian organisasi. Merupakan satu *mental programming* dari organisasi, yang merupakan pencerminan dari modal kepribadian organisasi. Modal kepribadian organisasi ialah derajat homogenitas dan kekuatan dari satu orientasi kepribadian khusus dalam satu organisasi.

Keith Davis dan John Newstrom (1989) yang dikutip dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa "*organization culture is the set of assumptions, beliefs, values and norms that is shared among its members*"<sup>15</sup>

Selanjutnya Schein (1992) dalam Mangkunegara (2005) memberikan definisi mengenai pengertian budaya perusahaan yaitu seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.<sup>16</sup>

Secara jelas budaya perusahaan adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya perusahaan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), hlm 113

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm 79

Dari definisi di atas, menyoroti tiga karakteristik budaya perusahaan yang penting, yaitu:

1. Budaya perusahaan diberikan kepada karyawan yang baru memulai proses sosialisasi.
2. Budaya perusahaan mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja.
3. Budaya perusahaan berlaku pada dua tingkat yang berbeda, yaitu dalam kaitannya dengan pandangan ke luar organisasi dan kemampuan bertahan terhadap perubahan<sup>18</sup>.

Pada tingkat yang lebih nyata, budaya diwakili oleh benda-benda khusus. Benda-benda khusus itu terdiri dari perwujudan fisik dari budaya perusahaan. Contoh, organisasi mencakup akronim, gaya berbusana, penghargaan, mitos dan cerita mengenai organisasi, daftar nilai yang dipublikasikan, upacara dan ritual yang dapat diamati, lapangan parkir khusus, dekorasi dsb.

Sedangkan pada tingkat aspek budaya yang tak terlihat, budaya merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini cenderung berlangsung dalam waktu yang lama dan lebih tahan terhadap perubahan.

Moondy dalam Moeljono (2005) mengartikan budaya perusahaan sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan dan kebiasaan bersama dalam

---

<sup>18</sup> Ibid

organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku<sup>19</sup>.

Dari beberapa definisi mengenai budaya perusahaan di atas dapat peneliti tarik benang merah bahwa budaya perusahaan adalah seperangkat nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi yang akan dijadikan pedoman tentang bagaimana mereka harus bersikap dan bertingkah laku dalam menghadapi berbagai macam permasalahan untuk mencapai tujuan organisasinya.

## **2. Sumber-sumber Budaya perusahaan**

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol (1994) yang dikutip Munandar (2001) mengatakan bahwa budaya perusahaan dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas  
Pengaruh ini mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit yang dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti lingkungan alam dan kejadian-kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat.
- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat (*societal values*)

---

<sup>19</sup> Djokosantoso Moeljono, *Cultured! Budaya perusahaan Dalam Tantangan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2005), hlm 12

Nilai-nilai ini yang dominan dari masyarakat yang luas, misalnya kesopanan, kebersihan dan kebebasan individu.

3) Faktor-faktor spesifik dari organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya dalam usaha mengatasi masalah-masalah internal maupun eksternal. Penyelesaian-penyelesaian yang merupakan ungkapan dari nilai-nilai dan keyakinan inilah yang menjadikan organisasi itu mempunyai ciri yang spesifik, yang berbeda dengan organisasi lain.

4) Nilai-nilai dasar dari koalisi dominan

Sumber dari budaya perusahaan ialah nilai-nilai dasar dari koalisi dominan, yaitu kelompok yang memiliki kekuasaan dan kendali yang paling banyak. Nilai-nilai dapat berasal dari pendiri yang mencerminkan *fundamental beliefnya* (keyakinan-keyakinan dasarnya) tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang harus melakukan dan bagaimana cara memperlakukan para anggotanya. Pada saat mulai terbentuk organisasi, sistim nilai pribadi pemimpin sangat menentukan kelanjutan organisasi yang dipimpin<sup>20</sup>.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa nilai yang menjadi dasar atau sumber budaya perusahaan mempunyai peran yang

---

<sup>20</sup> Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta, UI Press, 2001), hlm 264

cukup besar dalam menentukan arah organisasi ke depan. Karena nilai inilah nantinya yang akan menjadi pijakan dimana tingkah laku itu boleh atau tidak dilakukan oleh anggota organisasi. Seperti pendapat Tompubolon menurut definisi yang diberikan oleh Moorhead dan Griffin (1999) bahwa budaya perusahaan dapat memberikan nilai-nilai dan norma bagi karyawan dalam prinsip operasional organisasi atau perusahaan<sup>21</sup>

### 3. Fungsi Budaya perusahaan

Fungsi budaya perusahaan dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Hal ini sesuai dengan pendapat John R. Scherhorn dan James G. Hunt (1991) yang dikutip dalam Mangkunegara (2005) bahwa "*the culture of an organization can help it deal with problems of both eksternal adaption and internal integration*"<sup>22</sup>.

Menurut Mangkunegara permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi organisasi, tujuan utama organisasi dan penilaian kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain melalui komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*reward*) dan sanksi

---

<sup>21</sup> Manahan P. Tompubolon, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm 189

<sup>22</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya perusahaan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), hlm 123

(*punishment*) serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi<sup>23</sup>.

Menurut Kreitner & Kinicki (2003) terdapat empat fungsi budaya perusahaan, yaitu:

1). Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.

Yaitu dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang inovatif seperti pemberian hadiah nobel.

2) Memudahkan komitmen kolektif.

Yaitu menciptakan rasa bangga kepada karyawan karena telah menjadi bagian dari suatu perusahaan. Sehingga jika rasa bangga sudah timbul maka akan dengan mudah komitmen itu akan terbentuk.

3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.

4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya<sup>24</sup>.

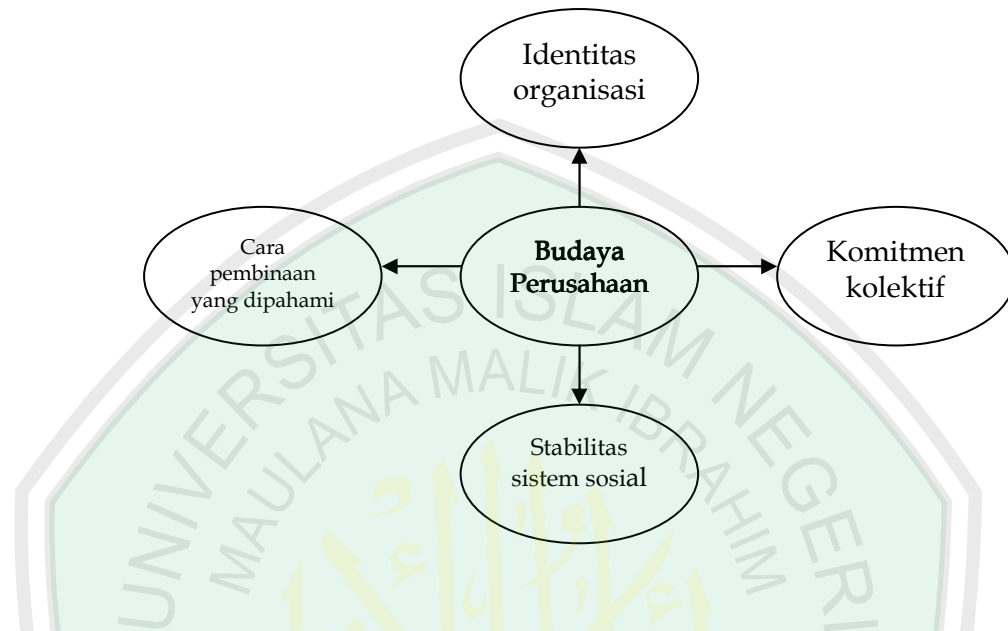
Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

---

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm 83

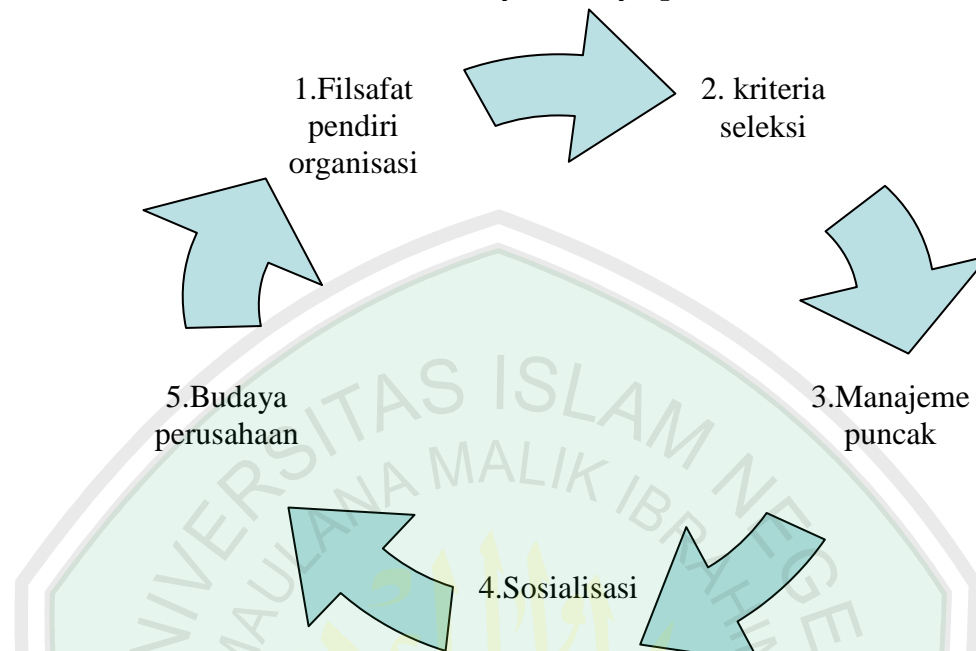
**Gb. 1. Empat Fungsi Budaya perusahaan**



#### **4. Dasar Terbentuknya Budaya perusahaan**

Budaya perusahaan dibangun dan dipertahankan dari filsafat pendiri organisasi. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak baik. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan menggunakan metode-metode sosialisasi. Sehingga berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan bagaimana terbentuknya budaya dalam suatu organisasi.

**Gb. 2. Terbentuknya Budaya perusahaan**



Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan dibangun dan dipertahankan oleh pendiri organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2004) bahwa budaya perusahaan tampak dari visi misi organisasi yang dirintis oleh pendiri organisasi atau perusahaan<sup>25</sup>. Para pendiri perusahaan menetapkan budaya awal tersebut dengan membayangkan citra perusahaan yang akan dibangun nantinya akan seperti apa. Kemudian dari budaya perusahaan yang telah dirintis akan diadakan seleksi. Hal ini berhubungan dengan cocok tidaknya suatu budaya diterapkan dengan sistem karyawan, lingkungan dan kondisi kerjanya. Setelah proses seleksi maka akan terlihat mana yang digunakan dan mana yang akan dibuang. Hal ini dilakukan oleh manajer puncak

<sup>25</sup> Stephen Robbins, *Manajemen*, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), hlm



sebagai pemegang keputusan tertinggi. Setelah manajer puncak memutuskan budaya perusahaan a, b, c yang digunakan, maka komponen budaya perusahaan itu akan disosialisasikan kepada karyawan. Setelah proses sosialisasi maka komponen itu sah dan resmi menjadi budaya perusahaan yang berlaku pada suatu organisasi atau perusahaan.

### 5. Karakteristik Budaya perusahaan

Budaya perusahaan yang dapat diamati adalah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly,dkk dalam Munandar (2001) mengemukakan beberapa karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*).  
Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mau mengambil resiko.
- 2) Stabilitas dan keamanan (*stability and security*).  
Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Penghargaan kepada orang (*respect for people*).  
Yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi.
- 4) Orientasi hasil (*outcome orientation*).  
Yaitu sejauh mana manajemen menfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang dignkan untuk hasil itu.
- 5) Otrientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*).  
Yaitu sejauh mana kergiatan kerja diorganisasikan oleh tim, bukannya individu.
- 6) Keagresifan dan persaingan (*aggressiviness and competition*).

Yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai<sup>26</sup>.

Sedangkan Robbins (1998) dalam Munandar (2001) mengatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup esensi dari budaya perusahaan. Ketujuh ciri tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi ke keluaran. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
- 4) Orientasi ke orang. Sejauh mana keputusan-keputusan yang di ambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.
- 5) Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok daripada seputar perorangan.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
- 7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan<sup>27</sup>.

Riset tentang Budaya perusahaan mengemukakan bahwa tujuh karakteristik atau menurut Robbins (2004) disebut juga dimensi yang secara keseluruhan menangkap hakikat budaya perusahaan<sup>28</sup>. Dimensi-dimensi itu akan memberikan gambaran mengenai unsur-unsur

---

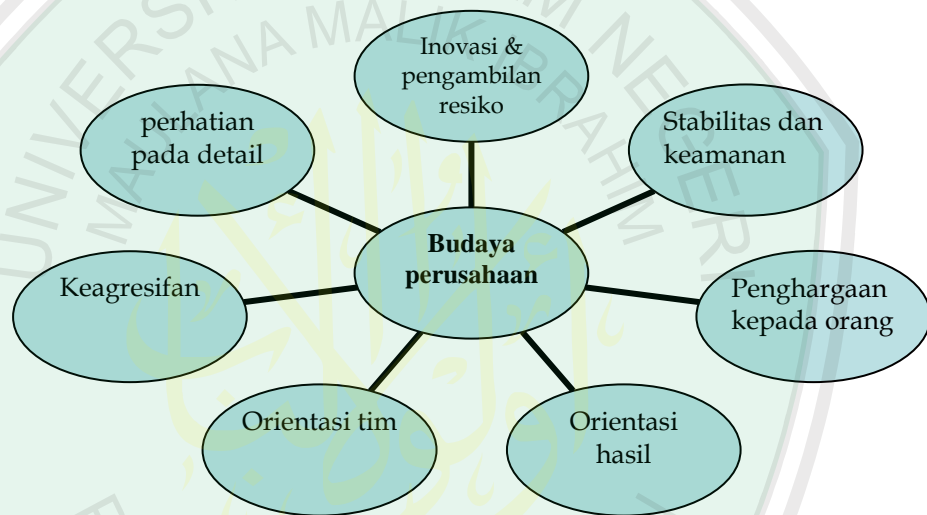
<sup>26</sup> Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta, UI Press, 2001), hlm 267

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Stephen Robbins, *Manajemen*, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), hlm 59

pembentuk budaya perusahaan. Dalam banyak organisasi, salah satu dimensi budaya itu kadang muncul di atas yang lain dan bisaanya membentuk kepribadian organisasi dan cara anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Ketujuh karakter atau dimensi itu digambarkan dalam bagan berikut:

**Gb. 3. Dimensi Budaya perusahaan**



### 6. Jenis Budaya perusahaan

Tosi, Rizzo, Carroll (1994) dalam Munandar (2001) menguraikan lima tipe budaya perusahaan, yaitu:

#### 1) *Charismatic vs. Selfsufficient Cultures*

Budaya perusahaan karismatik diasosiasikan dengan kepribadian manajer yang dramatis. Manajer yang dramatis memiliki perasaan kebesaran, memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan perhatian

dari orang lain, dan bertindak sedemikian rupa sehingga perhatian tertuju pada dirinya.

### **2) *Paranoid vs. Trusting Cultures***

Budaya perusahaan paranoid berkaitan dengan kepribadian yang mudah mencurigai. Dalam budaya paranoid ada rasa ketidakpercayaan dan kecurigaan yang kuat. Para anggotanya tidak mudah berbagi informasi dengan yang lain karena takut dirinya sendiri rugi.

Pada budaya mempercayai (*trusting*), ketakutan yang tidak realistik tidak ada. Ada rasa percaya, adil, keterbukaan terhadap orang lain. Para manager percaya diri, dan percaya bahwa manager lain, profesional lain dan para pekerja dalam perusahaan memiliki kemampuan dan motivasi untuk berhasil.

### **3) *Avoidant vs. Achievement Cultures***

Orientasi dari kepribadian depresif mengarah ke budaya menghindari. Kecenderungan depresif timbul dari perasaan ketidakmampuan dan ketergantungan pada orang lain. Ciri dari organisasi dengan budaya menghindari ialah bahwa koalisi dominan berusaha untuk menghindari perubahan. Mereka pasif dan tidak bertujuan.

Dalam organisasi seperti ini ada penekanan berlebih pada kebijakan, prosedur aturan-aturan. Banyak waktu dan tenaga digunakan

untuk memastikan adanya kepatuhan kepada aturan, bukan digunakan untuk melihat unjuk kerja yang efektif.

Pada budaya capaian (*achievement culture*), para anggota kelompok eksekutif puncak menghargai analisis logikal dan proses-proses rasional. Mereka mencoba memahami kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari perusahaan dibandingkan dengan para pesaing mereka. Para manager mengenali pentingnya kebutuhan untuk berubah dan merasa percaya bahwa perubahan dapat dibuat.

#### **4) *Politicized vs. Focused Cultures***

Dalam organisasi yang dipolitikkan tidak ada arah yang jelas. Pimpinan puncak tidak tegas. Tidak adanya kepemimpinan yang tegas membuat para manager pada tingkatan yang lebih rendah, berusaha untuk mempengaruhi arah dari perusahaan. Sering terdapat individu-individu atau koalisi-koalisi yang bersaing untuk mendapatkan kekuasaan karena tidak adanya kepemimpinan.

Dalam budaya yang difokuskan, para anggotanya memiliki kebersamaan perspektif tentang arah organisasi. Hal ini muncul dari arah yang jelas yang ditetapkan oleh para eksekutif puncak dan ada keikatan anggota dan antusiasme terhadap objek tersebut.

#### **5) *Bureaucratic vs. Creative Cultures***

Budaya birokratik adalah hasil dari kepribadian kompulsif. Orang-orang yang kompulsif memiliki kebutuhan yang kuat untuk

mengendalikan lingkungannya. Mereka berperilaku sangat cermat –teliti dan menfokus pada detail-detail yang sangat spesifik tapi sering tidak berarti.

Pada budaya birokratik perhatiannya lebih terarah pada bagaimana tampaknya daripada bagaimana kerjanya. Para manager lebih memperhatikan aturan-aturan untuk bekerja sama dan bukan pada tujuan dari aturan-aturan tersebut. Ada sistem kendali yang khusus, terinci dan formal dan mereka ingin untuk memantau perilaku dari para anggotanya.

Pada budaya kreatif, para anggotanya lebih berdisiplin diri. Mereka dapat bekerja sama dalam satu tim tanpa banyak mengandalkan pada aturan-aturan dan prosedur. Mereka mengetahui tentang pekerjaan anggota lain dan tentang tugas-tugas yang saling tergantung. Koordinasi antar anggota merupakan proses yang agak intuitif yang berkembang dari pengalaman bekerja sama dan dari keberhasilan. Para anggota sadar bahwa kooperasi adalah dasar dari keberhasilan<sup>29</sup>.

## **7. Nilai Sebagai Bagian dari Sumber Budaya perusahaan**

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya perusahaan<sup>30</sup>. Nilai dianggap sebagai sumber budaya perusahaan karena dari nilai-nilai yang dipegang inilah akan memunculkan sikap dan

---

<sup>29</sup> Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta, UI Press, 2001), hlm 269

<sup>30</sup> Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm 80

perilaku yang akan jadi pedoman. Nilai yang dikontribusikan inilah nantinya yang akan memunculkan sikap seperti komitmen, loyalitas dan integritas anggota organisasi kepada organisasinya. Nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan merupakan nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan. Nilai memiliki lima komponen kunci, yaitu:

- i. Nilai adalah konsep kepercayaan
- ii. Mengenai perilaku yang dikehendaki
- iii. Nilai merupakan keadaan yang amat penting
- iv. Nilai sebagai pedoman untuk menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku
- v. Nilaiurut dari yang relativ penting

Nilai (*values*) menurut Danandjaja (1986) merupakan “pengertian-pengertian (*conception*) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar”<sup>31</sup>.

Vijay Sathe (1985) dalam Ndraha (2005) mendefinisikan *values* sebagai *basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for*. Ungkapan *worth striving for* menunjukkan bahwa pada suatu saat seseorang rela mengorbankan nyawanya untuk mengejar sesuatu nilai<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Andreas A. Danandjaja, *Sistem Nilai Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1986), hlm 22

<sup>32</sup> Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya perusahaan*.(Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005), hlm 29

Nilai adalah konsep yang bersifat abstrak<sup>33</sup>, tidak dapat dipahami tanpa dikaitkan dengan tanda tertentu. Misalnya nilai hormat. Nilai hormat yang terkandung di dalam hati hanya bisa terlihat jika diungkapkan melalui “anggukan kepala”. Sebaliknya anggukan kepala tidak hanya berfungsi sebagai tanda nilai hormat tetapi juga alat untuk menyatakan nilai “persetujuan”, “ya” atau nilai “gembira”.

Sigit (2003) memberi arti nilai ialah keyakinan yang bertahan lama mengenai sesuatu yang dianggap berharga (*worthwhile*), penting (*importance*), mempunyai arti (*meaningfull*), diinginkan (*desirable*) dan diprioritaskan (*preferable*)<sup>34</sup>.

Nilai juga menunjukkan arti atau guna, sehingga setiap yang mengandung arti atau guna (manfaat) bagi pelaku budaya dan bagi lingkungan tertentu disebut bernilai. Nilai juga digunakan sebagai ukuran dalam melakukan perbandingan, penilaian, mengambil keputusan dan tindakan.

Nilai budaya merupakan nilai yang dibudayakan, artinya nilai digunakan oleh suatu organisasi dalam jangka yang relatif lama dan digunakan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasi dalam berperilaku dan memecahkan masalah<sup>35</sup>. Dalam konteks ini nilai

---

<sup>33</sup> Ibid, hlm 30

<sup>34</sup> Soehardi Sigit, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003), hlm 79

<sup>35</sup> Ibid, hlm 257



dijadikan dasar dalam menentukan apa dan bagaimana anggota organisasi bertindak dan bertingkah laku.

## 8. Jenis-jenis Nilai

Dalam bukunya Teori Budaya perusahaan, Ndraha menyebutkan ada beberapa jenis nilai, yaitu:

Nilai Obyektif dan nilai Intrinsik. Nilai Obyektif adalah nilai yang terkandung di dalam sesuatu, lepas dari ada tidaknya hubungan dengan kepentingan manusia. Nilai Intrinsik adalah nilai bahan (zat) sesuatu barang.

Nilai Subjektif dan Nilai Ekstrinsik. Nilai subjektif adalah nilai menurut seseorang atau sekelompok pelaku budaya, yang mungkin berbeda dengan orang atau kelompok lain. Nilai ekstrinsik adalah nilai yang dimasukkan oleh pelaku ke dalam suatu hal (benda).

Nilai Formal, yaitu nilai ekstrinsik yang bersifat normativ dan sah.

Nilai Ideal. Nilai ideal berarti nilai berada di dalam mental pelaku budaya; bersifat *immanent*<sup>36</sup>.

Allport dalam Sigit (2003) menjelaskan ada enam jenis nilai yang dianut oleh manusia, yaitu:

1. Nilai teoritik, ialah nilai yang memprioritaskan penemuan kebenaran melalui kenalaran dan berpikir sistematis

---

<sup>36</sup> Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya perusahaan*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2005), hlm 30

2. Nilai ekonomik, ialah nilai yang memprioritaskan kemanfaatan dan kepraktisan.
3. Nilai estetik, yaitu nilai yang memprioritaskan keindahan , bentuk dan seni
4. Nilai sosial, yaitu nilai yang memprioritaskan orang dan cinta sebagai hubungan kemanusiaan
5. Nilai politik, yaitu nilai yang memprioritaskan kekuasaan dan mempengaruhi orang lain
6. Nilai religius, yaitu nilai yang memprioritaskan religilitas<sup>37</sup>.

Dari paparan di atas, terdapat berbagai jenis nilai yang pada realitanya, dalam proses kognitif seseorang nilai-nilai tersebut akan diterjemahkan dan dipertimbangkan. Sehingga nilai-nilai itu akan dibedakan menjadi nilai-nilai mana yang lebih penting dan harus diutamakan dan nilai-nilai mana yang kurang diutamakan.

## 9. Dimensi Nilai

Nilai dapat diukur dengan menggunakan tiga dimensi nilai, yaitu 1) *intensity*, 2) *extensity*, 3) *clarity*<sup>38</sup>. Intensitas berbicara mengenai sedalam apa nilai itu tertanam, apakah hanya sampai raga saja atau telah menjadi pendirian. Ekstensitas menunjukkan seberapa luas kalangan yang

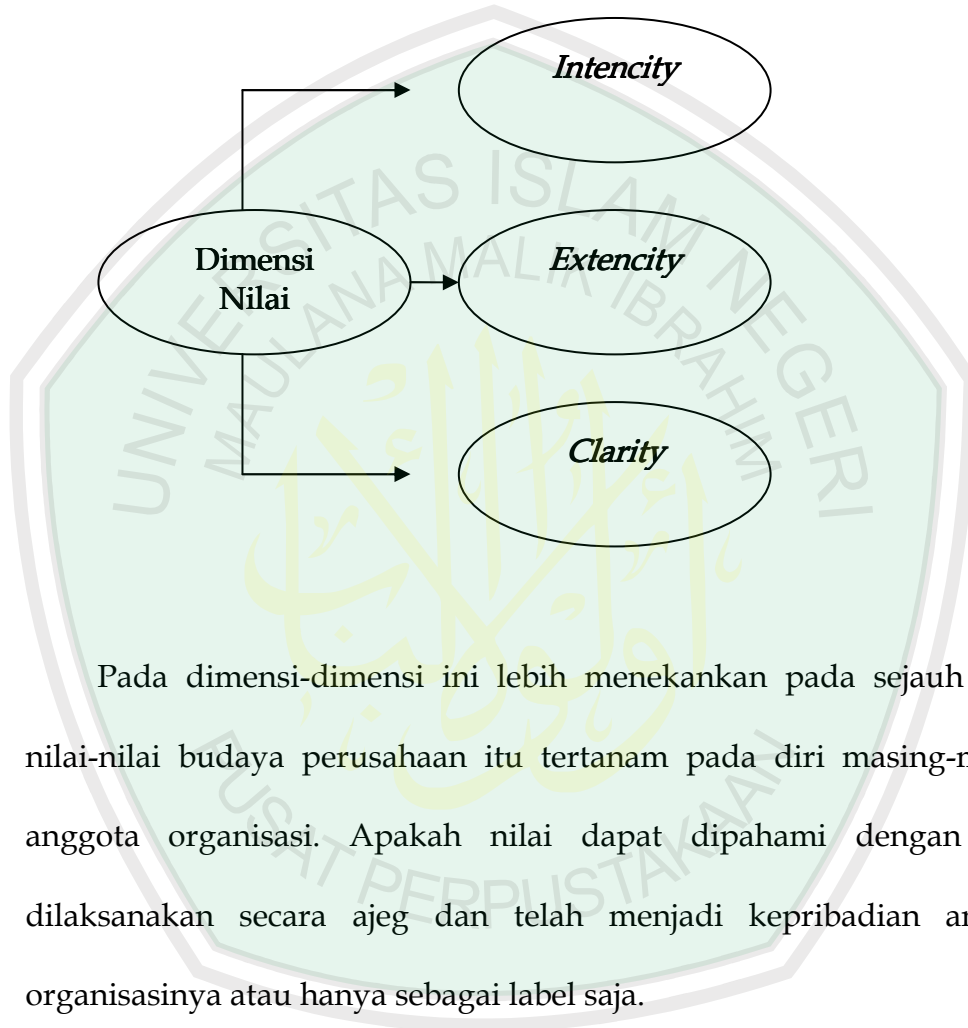
---

<sup>37</sup> Soehardi Sigit, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003), hlm 82

<sup>38</sup> *ibid*, hlm 44

merespon penanaman nilai. Sedangkan *clarity* menunjukkan sedefinitif apa suatu nilai bagi orang yang ditanami nilai.

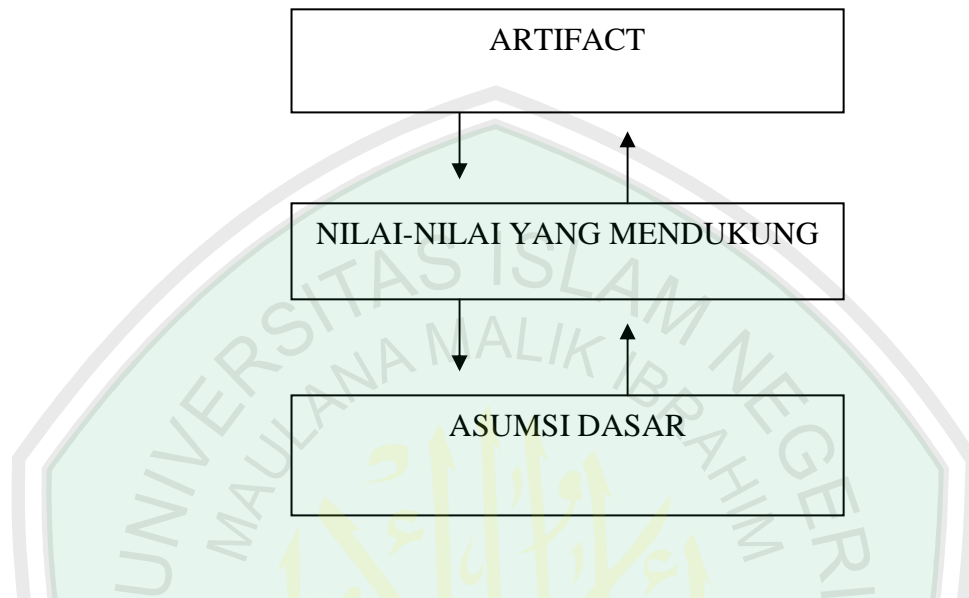
Gb. 4. Dimensi Nilai



Pada dimensi-dimensi ini lebih menekankan pada sejauh mana nilai-nilai budaya perusahaan itu tertanam pada diri masing-masing anggota organisasi. Apakah nilai dapat dipahami dengan jelas, dilaksanakan secara ajeg dan telah menjadi kepribadian anggota organisasinya atau hanya sebagai label saja.

## 10. Tingkatan Analisis Budaya perusahaan

Gb. 5. Tingkatan-tingkatan Budaya Perusahaan



Ada tiga tingkatan dalam menganalisa budaya perusahaan, yaitu:

- 1) Budaya perusahaan yang tampak (*observable culture*)

Menurut Schein dalam Mangkunegara (2005) yang termasuk budaya perusahaan yang tampak adalah fakta-fakta seni, ciptaan-ciptaan, teknologi, seni dan bentuk-bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar. Selain itu pada tingkat ini juga meliputi hasil upacara yang khas, upacara-upacara yang dilakukan ataupun ritual atas keberhasilan organisasi. Dapat juga berupa perilaku yang luwes, perilaku otoriter, perilaku keras<sup>39</sup>. Semua perilaku yang diamati yang berkaitan dengan

<sup>39</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya perusahaan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), hlm 117

pelaksanaan tugas pekerjaan merupakan ungkapan dari nilai-nilai tertentu. Budaya perusahaan ini disebut artifact.

2) Nilai-nilai yang dikontribusikan (*shared values*).

Sedangkan tingkat analisis yang kedua adalah kesadaran terhadap nilai-nilai yang berlaku, seperti prioritas layanan kepada konsumen. Nilai-nilai ini tidak dapat terlihat. Nilai-nilai terungkap melalui pola-pola perilaku tertentu. Nilai keterbukaan antara lain dapat terungkap dalam perilaku kesediaan mendengarkan dan memperhatikan kritik, keluh kesah atau dapat juga terungkap dalam pintu kerja yang selalu terbuka, sehingga siapapun dapat masuk menemuinya. Sehingga nilai-nilai ini lebih dikenal dengan sebutan nilai-nilai yang mendukung suatu budaya perusahaan itu dikenal dan digunakan oleh karyawan.

3) Asumsi-asumsi umum (*common assumptions*)

Asumsi ketiga adalah asumsi-asumsi dasar, hubungan dengan lingkungan dengan lingkungan, kenyataan dan kebenaran, aktivitas manusia serta hubungan manusia. Tingkat yang ketiga merupakan tingkat yang paling dalam, yang mendasari nilai-nilai, yaitu tingkat keyakinan (*beliefs*), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Orang yang berkeyakinan bahwa 'semua orang baik' akan memiliki nilai 'kepercayaan' dengan prioritas tinggi, dan akan terungkap dalam perilakunya bahwa ia 'mudah dan cepat percaya kepada orang'.

### C. Sikap dan Perilaku

Sikap dan perilaku hampir mempunyai persamaan pengertian. Sikap dan perilaku mempunyai perbedaan yang sangat tipis sekali. Sikap lebih menekankan pada keadaan internal atau keadaan yang masih ada dalam diri manusia. Tetapi perilaku adalah reaksi dari adanya sikap. Perilaku merupakan reaksi konkrit adanya sikap. Kita dapat mengetahui sikap seseorang terhadap objek sikap karena adanya perilaku saling yang ditampakkan oleh subjek sikap. Sehingga dalam hal ini sikap dan perilaku saling berkaitan. Seperti yang diungkapkan Myers (1983) dalam Walgito (1991) bahwa ada kaitannya sikap dengan perilaku. Seseorang tidak dapat mengukur sikap secara langsung, maka yang diukur adalah sikap yang tampak. Sikap yang tampak inilah yang disebut perilaku.<sup>40</sup>

#### 1. Pengertian Sikap

Secara historis istilah sikap (*attitude*) digunakan oleh Herbert Spencer pada tahun 1862. Di masa-masa awal penggunaan konsep sikap dikaitkan dengan konsep mengenai postur fisik atau posisi tubuh seseorang. Namun selanjutnya dalam bidang Psikologi, sikap diartikan sebagai perilaku yang berbeda dalam situasi yang sama<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Bimo walgito, *Psikologi Sosial, Suatu Pengantar*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1991), hlm 107

<sup>41</sup> Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hlm

Menurut Thurstone, Likert, Osgood dalam Azwar (1995) sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada suatu objek<sup>42</sup>.

LaPierre dalam Azwar (1995) mendefinisikan sikap sebagai suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial atau secara sederhana, sikap adalah respon terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan<sup>43</sup>.

Menurut Allport (1954) dalam Mar'at (1982) menyatakan bahwa sikap adalah "...Kebiasaan mental dan saraf yang tersusun melalui pengalaman, yang memberikan arahan atau pengaruh dinamis kepada tanggapan seseorang terhadap semua benda dan situasi yang berhubungan dengan kesiagaan itu"<sup>44</sup>.

Menurut Sarwono (1984) sikap adalah "kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal tertentu". Sikap ini dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Dalam sikap positif, kecenderungan tindakan adalah mendekat, menyenangkan, mengharapkan

---

<sup>42</sup> Ibid, hlm 5

<sup>43</sup> Ibid, hlm 6

<sup>44</sup> Mar'at, *Sikap Manusia, Perubahan serta Pengukurannya*, (Bandung: Ghalia Indonesia, 1982), hal 9

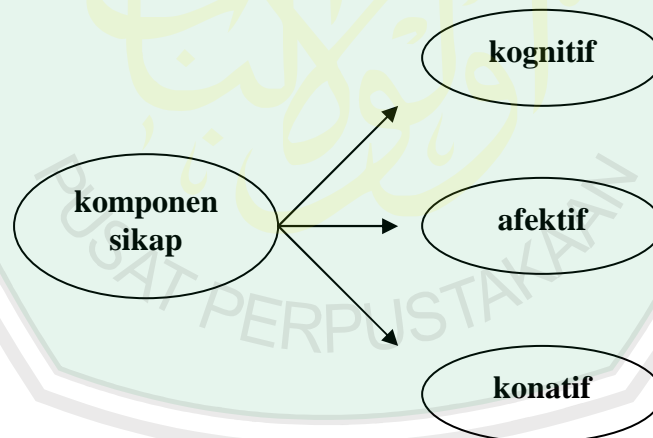
objek tertentu. Sedangkan pada sikap negatif terdapat kecenderungan untuk menjauhi, menghindari, membenci dan tidak menyukai objek<sup>45</sup>.

Dari beberapa pengertian mengenai sikap yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa sikap adalah kesediaan seseorang untuk menolak atau menerima sesuatu.

## 2. Struktur Sikap

Menurut Azwar (1984), struktur sikap terdiri atas tiga komponen yaitu komponen kognitif, komponen afektif dan komponen konatif<sup>46</sup>.

Gb. 6. Komponen Sikap



Komponen kognitif merupakan representasi apa yang dipercayai oleh individu pemilik sikap, komponen afektif merupakan perasaan yang

<sup>45</sup> Sarwono, SW, *Pengantar Psikologi Umum*, (Jakarta: CV Bulan Bintang, 1984), hal 94

<sup>46</sup> Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hlm



menyangkut aspek emosional, dan komponen konatif merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai sikap yang dimiliki seseorang.

Mann (1969) dalam Azwar (1995) menjelaskan bahwa komponen kognitif berisi persepsi, kepercayaan dan stereotip yang dimiliki individu mengenai sesuatu. Komponen afektif merupakan perasaan individu terhadap objek sikap yang menyangkut masalah emosi. Komponen perilaku berisi tendensi atau kecenderungan untuk bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara tertentu<sup>47</sup>.

Sedangkan komponen afektif menyangkut masalah emosional subjektif seseorang terhadap suatu objek sikap. Komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki terhadap sesuatu.<sup>48</sup> Komponen afektif memang berkaitan dengan penilaian individu yang berkaitan dengan baik buruknya sesuatu, senang atau tidak senang, menarik tidak menarik atau *favourable-unfavourable*.<sup>49</sup>

Komponen konatif merupakan komponen perilaku yang cenderung untuk berbuat dan bertindak melakukan sesuatu terhadap objek setelah mengetahui dan menilai terhadap objek yang disikapi.<sup>50</sup>

Komponen perilaku ini menurut Azwar (1995) meliputi bentuk perilaku yang tidak hanya dapat dilihat secara langsung saja, akan tetapi

---

<sup>47</sup> Ibid, hlm 2

<sup>48</sup> Ibid, hlm 26

<sup>49</sup> Soehardi Sigit, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003), hlm 88

<sup>50</sup> Ibid

meliputi pula bentuk-bentuk perilaku yang berupa pernyataan atau perkataan yang diucapkan oleh seseorang.<sup>51</sup>

Dari paparan di atas menunjukkan bahwa sikap seseorang akan dipengaruhi oleh komponen kognisi seseorang kemudian komponen afeksi setelah ditimbang dan dinilai maka akan memunculkan tindakan atau perkataan (konasi).

Dalam kaitannya dengan budaya perusahaan, sikap anggota organisasi atau perusahaan sangat tergantung terhadap nilai-nilai yang ditanamkan dan nilai-nilai yang berlaku dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Nilai inilah yang nantinya akan menjadi sumber pedoman bagi para anggotanya untuk bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan dalam terwujudnya tujuan perusahaan.

### **3. Karakteristik Sikap**

Sikap merupakan faktor yang ada dalam diri manusia yang dapat mendorong atau menimbulkan perilaku tertentu. Menurut Walgito (1991) ada beberapa ciri dari sikap, yaitu:

- 1) Sikap itu tidak dibawa sejak lahir.
- 2) Sikap itu selalu berhubungan dengan objek sikap.

---

<sup>51</sup> Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hlm 28

- 3) Sikap dapat tertuju pada satu objek saja, tetapi juga dapat tertuju pada sekumpulan objek-objek.
- 4) Sikap itu berlangsung lama atau sebentar.
- 5) Sikap itu mengandung faktor perasaan dan motivasi.<sup>52</sup>

Ciri-ciri di atas merupakan ciri-ciri sikap yang dapat digunakan untuk membedakan sikap dengan penyebab-penyebab lain yang ada dalam diri manusia.

#### **4. Pembentukan Sikap**

Sikap akan terbentuk dari adanya interaksi sosial yang dialami oleh individu. interaksi sosial mengandung arti lebih daripada sekedar adanya kontak sosial. Dalam interaksi sosial, terjadi hubungan saling mempengaruhi di antara individu yang satu dengan yang lain, terjadi hubungan timbal balik yang turut mempengaruhi pola perilaku masing-masing individu sebagai anggota komunitas.

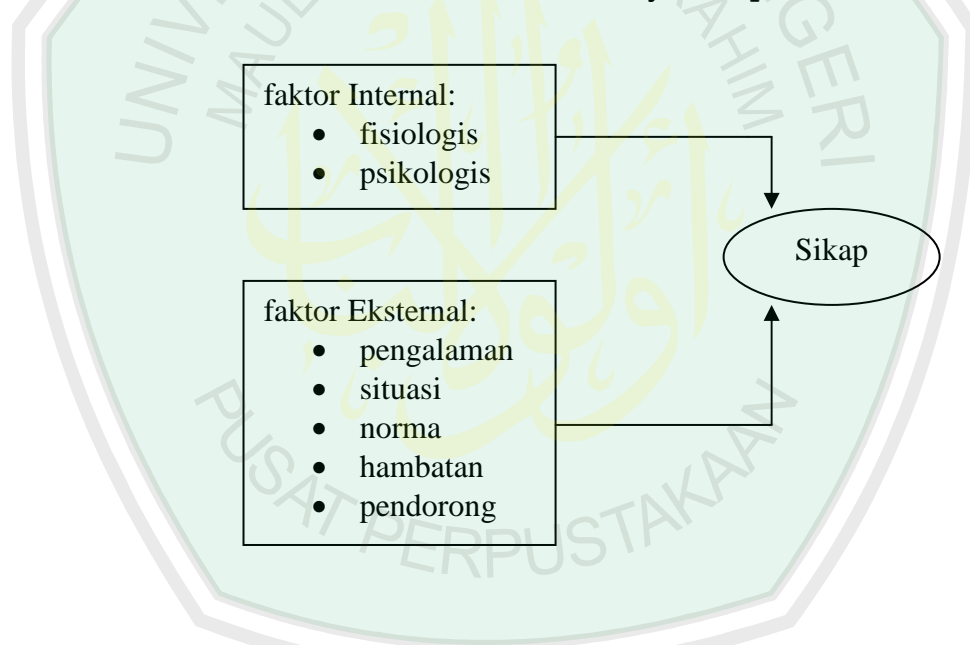
Dalam interaksi sosialnya, individu bereaksi membentuk pola sikap tertentu terhadap berbagai objek psikologis yang dihadapinya. Menurut Walgito (1991) dalam pembentukan sikap dipengaruhi oleh berbagai hal, yaitu: faktor internal, yaitu faktor fisiologis dan faktor psikologis, serta faktor eksternal. Faktor eksternal dapat berwujud situasi

---

<sup>52</sup> Bimo walgito, *Psikologi Sosial, Suatu Pengantar*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1991), hlm 113-115

yang dihadapi oleh individu dan juga nilai dan norma dalam lingkungan dimana seseorang itu tinggal<sup>53</sup>. Sehingga sikap yang dimunculkan oleh tiap-tiap individu akan berbeda-beda karena faktor-faktor yang mempengaruhinya pun berbeda. Di samping itu, pembentukan sikap juga dipengaruhi oleh faktor internal yaitu fisiologis dan psikologis seseorang. Untuk lebih memahamkan terbentuknya sikap, akan dijelaskan melalui bagan berikut:

**Gb. 7. Terbentuknya Sikap**



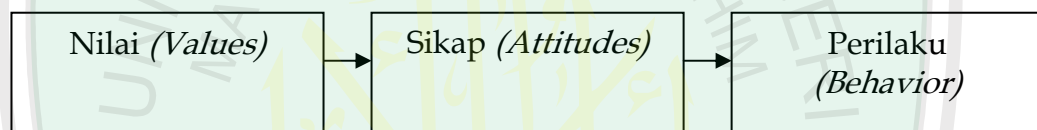
Sikap yang dimunculkan oleh seseorang akan sangat berbeda karena disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak sama pada tiap manusia. Hal ini disebabkan beragamnya faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi individu.

<sup>53</sup> Ibid, hlm 116

#### D. Nilai dan Norma Mempengaruhi Sikap dan Perilaku

Nilai sangat erat kaitannya dengan sikap dan perilaku. Nilai merupakan asumsi dasar seseorang yang dijadikan pedoman untuk memunculkan sikap dan perilaku. Dalam kaitannya dengan hal ini, Soebijanta (1998) menyatakan bahwa nilai hanya dapat dipahami jika dikaitkan dengan sikap dan tingkah laku<sup>54</sup>. Secara metodologis, hubungan nilai, sikap dan perilaku akan tampak dalam model berikut:

**Gb. 8. Hubungan antara Nilai, Sikap dan Perilaku**



Nilai adalah konsep yang termuat dalam pikiran manusia, yang hanya dapat diinterpretasikan dari perilaku seseorang atau dari hasil perilakunya yang tampak. tidak semua nilai menimbulkan perilaku, akan tetapi perilaku terjadi atas dasar nilai-nilai tertentu. Nilai juga tidak secara langsung menimbulkan perilaku, melainkan terlebih dahulu melalui sikap.

Sikap adalah tanggapan seseorang terhadap suatu stimulus yang menimbulkan tanggapan kognitif (pikiran) yang dilanjutkan oleh proses afektif, yaitu penilaian. Hal ini berkaitan dengan apakah suatu nilai itu

<sup>54</sup> Soebijanta, J.M, *Nilai, Pelimpahan Nilai dan Penjernihan Nilai dalam Atma nan Jaya* (Jakarta:UAJ, 1998)

berguna dan memberi manfaat bagi seseorang. Kemudian dilanjutkan oleh konatif yaitu kecenderungan untuk bertindak untuk melakukan sesuatu.

Nilai akan berpengaruh terhadap sikap. Sikap merupakan reaksi yang masih berupa pikiran dan perasaan saja akibat adanya stimulus. Dari reaksi yang berupa pikiran tadi nantinya akan termanifestasi keluar yang berupa perilaku. Sehingga perilaku merupakan wujud yang berupa tingkah laku atau tindakan dari adanya stimulus yang berupa nilai-nilai.

Dalam sebuah perusahaan, nilai merupakan landasan atau dasar aturan yang dijadikan patokan untuk melakukan sesuatu. Peraturan, kebijaksanaan yang berlaku merupakan perwujudan dari nilai yang dianut dalam suatu perusahaan. Nilai inilah nantinya yang akan menjadi dasar para karyawan untuk bertindak, berperilaku dalam bekerja.

Sebagaimana terlihat dalam gambar di atas bahwa untuk memunculkan perilaku terlebih dahulu *values* diterima dan dicerna serta diyakini oleh kognisi seseorang. Dalam sistem kognitif seseorang, nilai akan dicerna dan diinterpretasikan. Setelah mengalami proses persepsi dan dipengaruhi oleh faktor eksternal dalam pembentukan sikap, maka muncullah sikap. Dari sikap inilah terdapat proses penilaian mengenai baik buruk, layak tidak layak suka tidak suka terhadap objek sikap. Sehingga akan menghasilkan respon berupa reaksi konkrit yang berupa tindakan atau action.

Reaksi sikap akan dipersepsi oleh individu. Hasil dari persepsi akan dicerminkan dalam sikap yang diambil oleh individu yang bersangkutan. Dalam mempersepsi objek sikap, individu akan dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, keyakinan, proses belajar. Sehingga hasil dari proses persepsi ini akan berupa pendapat atau keyakinan individu mengenai objek sikap. Proses ini berlangsung pada kognitif seseorang.

Afeksi akan mengiringi hasil kognisi terhadap objek sikap sebagai aspek evaluatif, yang dapat bersifat positif maupun negatif. Hasil evaluasi aspek afektif akan berpengaruh terhadap konasi seseorang. Yaitu merupakan kesiapan untuk memberikan respon terhadap objek sikap, kesiapan untuk bertindak dan kesiapan untuk memunculkan perilaku.

Dalam kaitannya dengan nilai-nilai budaya perusahaan, nilai-nilai ini akan mengalami proses persepsi oleh anggota organisasi atau perusahaan. Selanjutnya nilai ini digunakan sebagai pedoman untuk bertindak. Misalnya nilai pada suatu perusahaan adalah tentang "akhlak mulia terhadap nasabah". Maka dalam pernyataan ini mengandung nilai bahwa pernyataan itu sebagai pedoman dalam bertindak. Sehingga dalam realitanya hal itulah yang akan dijadikan sikap untuk kemudian dijiwai dan diimplemmentasikan dalam aktifitas sehari-hari.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

##### 1. Fenomenologi

Istilah fenomenologi telah terbentuk pada abad ke-20 yang dibawa oleh Filsuf terkemuka Edmund Husserl. Istilah 'fenomenologi' berasal dari dua kata dari bahasa Yunani yaitu *Phenomenon* (jamak: phenomena) dan logos. Dari segi bahasa phenomenology diartikan sebagai penampilan, yaitu penampilan sesuatu yang menampilkan diri.<sup>55</sup>

Dalam psikologi, fenomena diartikan sebagai data dari pengalaman yang dapat diamati dan dijabarkan oleh subjek yang mengalami pada suatu waktu.<sup>56</sup> Metode fenomenologi merupakan suatu pendekatan atau orientasi dalam psikologi yang terdiri dari eksplorasi tak terbias atas kesadaran dan pengalaman.<sup>57</sup>

Fenomenologis terdiri dari pengujian terhadap apa saja yang ditemukan dalam kesadaran atau terhadap data atau fenomena kesadaran.<sup>58</sup> Sasaran utama dalam metodologi ini adalah objek dari

---

<sup>55</sup> Henryk Misiak, Virginia S. Sexton, *Psikologi Fenomenologi, Eksistensial dan Humanistik*, (Bandung: Revika Aditama, 2005), hlm 2

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Ibid, hlm 45

<sup>58</sup> Ibid, hlm 2



kesadaran seperti segenap hal yang dipersepsi, dibayangkan, diragukan atau disukai,<sup>59</sup> sedangkan tujuan utamanya adalah menjangkau esensi-esensi hal-hal tertentu yang hadir dalam kesadaran.

Adapun karakteristik pendekatan fenomenologi adalah sebagai berikut:

1. Tidak berasumsi mengetahui hal-hal apa yang berarti bagi manusia yang akan diteliti.
2. Memulai penelitiannya dengan keheningan untuk dapat mengungkap apa yang sedang diteliti.
3. Menekankan pada aspek subjek agar dapat memahami bagaimana dan makna apa yang ada dibalik peristiwa.
4. Mempercayai bahwa banyak cara yang digunakan untuk menafsirkan pengalaman dan pengalaman ini merupakan peristiwa.
5. Memahami subjek dari sudut pandang subjek.<sup>60</sup>

Dalam penelitian dengan pendekatan fenomenologi ini dan berdasarkan karakteristik fenomenologi di atas semakin menjelaskan bahwa syarat mutlak yang harus menjadi pegangan adalah membiarkan data mengalir seperti apa adanya tanpa adanya transformasi atau pengandaian. Sejalan dengan hal ini Misiak & Sexton mengatakan bahwa syarat utama dalam fenomenologi adalah membebaskan diri dari praduga-praduga atau pengandaian-pengandaian.<sup>61</sup>

Pada penelitian ini fenomenologi digunakan untuk memahami fenomena yang ada di BSM berkaitan dengan nilai-nilai yang mendasari

<sup>59</sup> Ibid, hlm 7

<sup>60</sup> Asmadi Alsa, *Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Serta Kombinasinya Dalam Penelitian Psikologi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm 33

<sup>61</sup> Henryk Misiak, Virginia S. Sexton, *Psikologi Fenomenologi, Eksistensial dan Humanistik* (Bandung: Revika Aditama, 2005), hlm 8

seorang staf BSM dalam bersikap dan berperilaku. Tujuan penggambaran fenomena ini untuk melihat lebih dekat dan mencoba untuk memahami dan mengungkapkan apa yang ada dibalik sikap dan perilaku yang ditampakkan oleh staf BSM. Peneliti mencoba untuk memahami dari sudut pandang karyawan mengenai perilaku yang mereka munculkan. Sehingga penelitian yang dilakukan selama satu bulan lebih ini sekiranya belum terlalu cukup untuk dapat mengungkapkan fenomena yang terjadi dibalik sikap dan perilaku staf BSM.

Untuk mendapatkan data yang akurat, mendalam dan terhindar dari bias dan pengandaian-pengandaian maka diperlukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pendekatan fenomenologi, yaitu:

1. Deskripsi fenomenologi. Pada langkah ini terdiri dari tiga fase utama yang merupakan pembuka jalan untuk mendapatkan data yang diharapkan, yaitu (a) fase intuisi, yaitu konsentrasi secara intens untuk merenungkan fenomena, (b) fase analisis, yaitu menemukan berbagai unsur atau bagian-bagian pokok dari fenomena, (c) fase penjabaran, yaitu menguraikan fenomena yang telah diintuisi dan dianalisis sehingga fenomena dapat dipahami orang lain.

2. Pemahaman terhadap esensi-esensi (*Intuiting of Essences*), yaitu menangkap atau mencapai esensi-esensi berbagai hal melalui fenomena.

Berdasarkan langkah-langkah di atas, pada penelitian ini data diperoleh dari staf BSM, baik yang berada di bagian depan kantor (*Front Office*) seperti Customer Service dan Teller maupun staf yang berada di belakang kantor (*Back Office*) seperti Marketing Manager, Marketing Officer, Account Officer, Analyst Account, SDI (HRD) maupun orang-orang yang juga berjasa dalam proses kegiatan BSM seperti *security* dan *office Boy*.

## 2. Pendekatan Kualitatif Sebagai Metode

Untuk dapat mengungkap nilai-nilai budaya perusahaan yang ada pada suatu perusahaan dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan yang merujuk pada rumusan masalah yang diambil, tujuan serta manfaat penelitian, maka digunakan metode penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Tailor dalam Moleong (2002) adalah suatu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>62</sup> Sejalan dengan hal itu, Kirk dan Miller dalam Moleong (2002)

---

<sup>62</sup> Lexy. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm 3

mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu didalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.<sup>63</sup>

Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah orang, yaitu sebagian karyawan BSM dengan berbagai jabatan dan latar belakang yang beragam dalam pekerjaannya. Untuk dapat mengungkap nilai-nilai yang melatarbelakangi sikap dan perilaku karyawan diperlukan metode kualitatif. Berdasarkan pengertian di atas bahwa penelitian kualitatif akan menghasilkan data berupa kata-kata dan produk dari subjek yang diamati. Produk-produk itu bisa berupa bahasa, tindakan, pandangan hidup dll.

Adapun karakteristik penelitian kualitatif antara lain yaitu: (i) berlangsung dalam latar yang alamiah, (ii) peneliti sendiri merupakan instrumen atau alat pengumpul data yang utama, (iii) analisis datanya dilakukan secara induktif (iv) data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka. (v) adanya batas yang ditentukan oleh fokus.

64

---

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Lexy. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm.4-5

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Pendekatan fenomenologi adalah pendekatan yang berupaya melihat suatu keadaan sebagaimana adanya tanpa ada upaya untuk memberi penambahan atau dapat dikatakan mencoba memahami dari sudut pandang subjek, yang didalamnya terdapat unsur-unsur noumenon, yaitu hal-hal yang tersembunyi pada diri subjek yang melatarbelakangi dirinya pada saat ini, baik dalam bertindak maupun berperilaku.<sup>65</sup>

#### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian kualitatif berkaitan erat dengan rumusan masalah, dimana rumusan masalah penelitian dijadikan acuan dalam menentukan fokus penelitian. Dalam hal ini fokus penelitian dapat berkembang atau berubah sesuai dengan sifat pendekatan kualitatif yang lentur, luwes, yang mengikuti pola pikir yang bersifat empirikal induktif, dimana segala sesuatu dalam penelitian ini ditentukan oleh hasil akhir pengumpulan data yang mencerminkan keadaan yang sebenarnya di lapangan.<sup>66</sup>

Dengan adanya kejelasan dan kemampuan fokus, peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang akan

---

<sup>65</sup> Ibid, hlm.9

<sup>66</sup> Ibid, hlm 62-63

dikumpulkan dan data mana yang tidak perlu atau bahkan dibuang. Dengan fokus penelitian, peneliti tidak akan terjebak oleh melimpahnya volume data yang melimpah di lapangan.

Dengan memperhatikan pemikiran di atas, maka fokus dalam penelitian ini adalah mencakup nilai-nilai sebagai bagian dari budaya perusahaan sebagai dasar dari terbentuknya sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja.

### **C. Lokasi Penelitian**

Berdasarkan tema dalam penelitian ini, maka lokasi dalam penelitian ini adalah Bank Syariah Mandiri cabang Malang tepatnya yang berada di Jl. Basuki Rachmad no. 8.

Pemilihan Bank Syariah Mandiri sebagai lokasi penelitian, dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Bank Syariah Mandiri merupakan perbankan syariah terbesar di Indonesia.
2. Salah satu perbankan yang dipandang cukup menyeluruh dalam menjalankan manajemennya dalam lingkup perbankan syariah yang lainnya.
3. Mempunyai Budaya perusahaan yang bersifat Islami.

### **D. Fenomena yang Diteliti**

## 1. Fokus Bahasan

Dalam penelitian ini akan menfokuskan pada permasalahan yang berhubungan dengan nilai-nilai budaya perusahaan sebagai dasar dari terbentuknya sikap dan perilaku karyawan.

## 2. Definisi Konseptual

- a. Nilai adalah keyakinan yang bertahan lama mengenai sesuatu yang dianggap berharga (*worthwhile*), penting (*importance*), mempunyai arti (*meaningfull*), diinginkan (*desirable*) dan diprioritaskan (*preferable*)<sup>67</sup>.
- b. Budaya perusahaan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.<sup>68</sup>
- c. Sikap dan Perilaku Kebiasaan mental dan saraf yang tersusun melalui pengalaman, yang memberikan arahan atau pengaruh dinamis kepada tanggapan seseorang

---

<sup>67</sup> Soehardi Sigit, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003), hlm 79

<sup>68</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya perusahaan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), hlm 113

terhadap semua benda dan situasi yang berhubungan dengan kesiagaan itu”<sup>69</sup>.

### 3. Definisi Operasional

- a. Nilai adalah suatu keyakinan yang diyakini untuk menentukan sesuatu itu penting, tidak penting, baik tidak baik, diterima atau ditolak dalam hubungannya dengan budaya perusahaan yang ada di perusahaan.
- b. Budaya perusahaan adalah sesuatu yang dijadikan pedoman dalam bertindak dan berperilaku dalam perusahaan.
- c. Sikap dan perilaku adalah reaksi seseorang yang akibat adanya stimulus berupa budaya perusahaan yang menimbulkan komponen afektif, kognitif dan konatif.

### E. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori, tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian dilapangan.<sup>70</sup> Pengumpulan data dalam penelitian ini melalui tiga (3) teknik yaitu: (1) teknik wawancara mendalam (*depth interview*), (2) teknik observasi, dan (3) dokumentasi.

#### 1. Interview

<sup>69</sup> Mar’at, *Sikap Manusia, Perubahan serta Pengukurannya*, (Bandung: Ghalia Indonesia, 1982), hal 9

<sup>70</sup> Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), hlm 3



Menurut Hadi metode interview adalah metode pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan pada tujuan penyelidikan<sup>71</sup>.

Esterberg dalam Sugiono (2005) mendefinisikan interview merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab. Sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.<sup>72</sup>

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan pada staf BSM yang meliputi Manager Marketing, Marketing Officer, Assistant Marketing Officer, Account Officer, HRD, Teller, dan Customer Service.

## 2. Observasi

Menurut Hadi (1993) observasi adalah suatu metode yang digunakan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.<sup>73</sup> Arikunto (2002) memberikan definisi observasi adalah pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap obyek dengan menggunakan seluruh alat indera<sup>74</sup>.

Dalam penelitian ini, observasi digunakan untuk mengetahui data mengenai aplikasi budaya perusahaan yang tampak dalam perilaku

---

<sup>71</sup> Sutrisno hadi, *Metode Research*, (Yogyakarta: Andi Offset: 1993), hlm 172

<sup>72</sup> Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), hlm 72

<sup>73</sup> Sutrisno hadi, *Metode Research*, (Yogyakarta: Andi Offset: 1993), hlm 136

<sup>74</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm 197

karyawan BSM. Adapun perilaku yang diamati meliputi perilaku yang tampak ketika karyawan sedang melayani nasabah atau kolega lainnya, baik itu dalam transaksi yang berlangsung di kantor bagian depan sebagaimana terlihat merupakan transaksi inti maupun perilaku yang tampak saat staf BSM sedang bekerja dan berinteraksi dengan nasabah khusus. Biasanya nasabah ini akan berlangsung di kantor bagian dalam.



Adapun perilaku yang diamati sebagai berikut:

**Tabel 2. Blueprint  
Perilaku Karyawan dalam Menangani Nasabah**

<b>Faktor</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>K</b>	<b>TP</b>
1. Penampilan:				
• Rapi				
• Berjilbab				
• Berdasi				
2. Penyambutan nasabah:				
• Salam				
• Berdiri				
• Angguk kepala				
• Ramah				
• Senyum				
• Jabat tangan				
• Tanggap memberi bantuan				
• Sopan				

**ket:**

SS : Sangat Sering = > 15 kali  
 S : Sering = 10-15 kali  
 K : Kadang-kadang = < 5 kali  
 TP : Tidak Pernah = 0 kali  
 Alokasi waktu : 1 Jam

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah hidup, cerita, biografi, peraturan dan kebijakan.<sup>75</sup> Arikunto (2002) mengatakan bahwa di dalam melaksanakan metode dokumentasi peneliti menyelidiki benda tertulis seperti buku-buku, majalah, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>76</sup>

Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan lebih kredibel jika didukung oleh adanya salah satu produk dokumentasi yang telah disebutkan di atas. Sejalan dengan itu Sugiono (2005) menyatakan bahwa hasil penelitian akan semakin kredibel apabila disertai dengan foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang ada.<sup>77</sup>

Pada penelitian ini dokumentasi yang dikumpulkan meliputi dokumen-dokumen penting seperti sejarah berdirinya BSM, visi dan misi BSM, Budaya perusahaan yang tertulis, struktur organisasi BSM, kebijakan yang ada di BSM, Job Deskripsi dan foto-foto selama proses penelitian berlangsung serta karya ilmiah yang digunakan sebagai bahan pada kegiatan *Reading Discussion* yang salah satu tujuan diadakan kegiatan ini adalah untuk mensosialisasikan budaya perusahaan.

---

<sup>75</sup>Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), hlm 82

<sup>76</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm

<sup>77</sup> Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), hlm 83

## F. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai informan yang dipilih dengan menggunakan teknik *Snowballing*, yaitu dengan menunjuk satu orang informan, kemudian satu informan pokok ini akan memilih beberapa karyawan lainnya sebagai informan selanjutnya.

Data pertama diperoleh dari Bapak Imam Yudhiono selaku Assistant Marketing Officer. Selanjutnya dimohon untuk memilih tiga karyawan lainnya yaitu Bapak Janu Wiyanto sebagai Account Officer, Bu Ninik selaku Account Officer dan Bapak Husni selaku Marketing Officer.

Dari data yang diperoleh, peneliti merasa masih perlu menambah informasi lain dari staf bagian depan, yaitu Teller dan Customer Service sebagai tambahan keakuratan data. Hal ini dilakukan karena CS (Customer Service) dan Teller merupakan staf yang berhubungan langsung dengan nasabah. Sehingga dapat dipersepsikan bahwa mereka adalah perwujudan dari sikap dan perilaku karyawan BSM dalam melayani nasabah. Selanjutnya untuk mengetahui lebih dalam mengenai sejarah terbentuknya budaya perusahaan di BSM dilakukan wawancara dengan Bapak Muhajir selaku Marketing Manager. Hal ini dilakukan karena beliau dianggap orang yang lebih tahu mengenai data yang ingin peneliti ketahui. Sebagai data tambahan peneliti juga melakukan

wawancara dengan bagian HRD selaku jabatan yang menjembatani antara staf dan pimpinan.

### G. Analisa Data

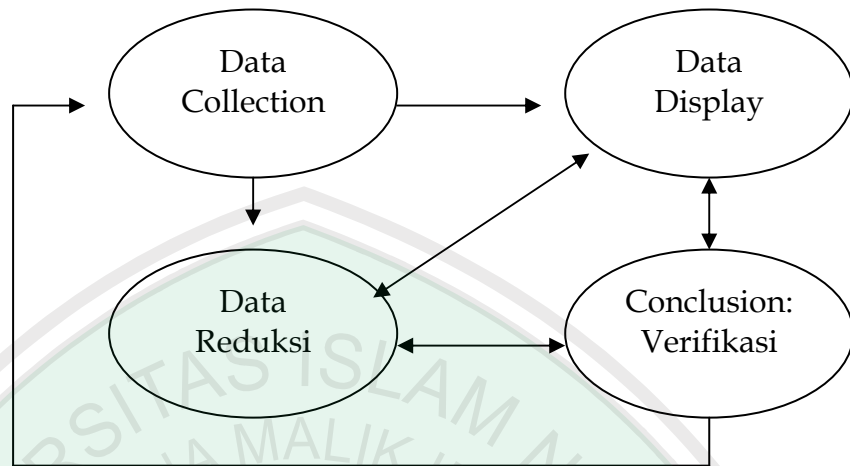
Analisis data adalah proses menyusun, mengkategorikan data, mencari pola atau tema dengan maksud untuk memahami maknanya<sup>78</sup>. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yang membutuhkan penafsiran yang begitu mendalam.

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2005) bahwa dalam menganalisis data yang bersifat kualitatif akan dilakukan melalui tiga tahap: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*<sup>79</sup>.

### Gb. 9. Komponen Dalam Analisis Data

<sup>78</sup> Lexy. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002 ), hlm.4-5

<sup>79</sup> Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), hlm 91



### 1. Reduksi Data

Reduksi data adalah kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

Dalam penelitian ini data yang telah didapat dipilah-pilah berdasarkan sub bahasan. Peneliti menggunakan bantuan tabel dalam mereduksi data yang diperoleh. Hal ini dilakukan untuk memudahkan penyusunan data untuk selanjutnya digunakan dalam menyajikan data.

### 2. Display Data (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Milles and Huberman (1984) dalam Sugiono (2005) menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif<sup>80</sup>.

Setelah data direduksi berdasarkan sub bahasan, maka peneliti memilih menyajikan data dalam bentuk tabel. Hal ini akan mempermudah pembacaan serta mempermudah penyusunan penulisan untuk menghindari data-data yang berlimpah.

### **3. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi**

Kesimpulan pada penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

## **H. Pengecekan Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data diperlukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan suatu langkah untuk

---

<sup>80</sup> Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), hlm 95



mengurangi kesalahan yang terjadi dalam proses perolehan data yang akan berdampak terhadap hasil akhir penelitian. Adapun teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian kali ini dengan menggunakan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dan triangulasi.

#### 1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dalam penelitian ini turut menentukan dalam pengumpulan data. Pada penelitian ini peneliti sekaligus sebagai instrument penelitian akan berada di lapangan untuk mendapatkan data sebanyak mungkin sampai dengan tingkat kejenuhan.

Pada penelitian ini perpanjangan pengamatan dilakukan untuk mengetahui kebenaran antara data yang diperoleh dengan wawancara dengan perilaku yang terjadi sebagai wujud konkrit antara apa yang diucapkan dengan apa yang dilakukan. Biasanya peneliti melakukan perpanjangan pengamatan pada siang hari setelah sehari sebelumnya dilakukan wawancara. Hal ini untuk mengamati apakah data yang diungkapkan sesuai dengan kenyataan di lapangan.

#### 2. Peningkatan Ketekunan.

Meningkatkan ketekunan dalam penelitian ini akan mengungkap apa yang ada dibalik sikap atau perilaku yang tampak.<sup>81</sup> Selanjutnya untuk dapat memahami prosesnya peneliti melakukan pengamatan secara terus-menerus dan berusaha untuk memahami perilaku karyawan.

Penelitian ini berlangsung pada tanggal 3 desember 2007 hingga 8 januari 2008. Penelitian dilakukan setiap hari mulai hari senin hingga jumat dengan beragam kegiatan seperti wawancara pada sore hari kemudian dilanjutkan observasi pada pagi hari untuk keesokan harinya.

### 3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu<sup>82</sup>. Berbagai sumber maksudnya data diperoleh dengan berbagai sumber. Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan menggunakan tiga macam yaitu dengan berbagai sumber, dengan berbagai cara dan dengan berbagai waktu.

Dengan berbagai sumber, data diperoleh melalui wawancara dari sumber data yang berbeda-beda. Data diperoleh dari staf yang berbeda

---

<sup>81</sup> Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2005), hlm 124

<sup>82</sup> Ibid, hlm 125

jabatan, latar belakang dan riwayat dalam pekerjaannya di BSM. Wawancara juga dilakukan dengan nasabah dengan perbedaan waktu dalam memanfaatkan jasa BSM.

Sedangkan dengan berbagai cara, data dapat diperoleh melalui wawancara kemudian dikuatkan dengan observasi, dokumentasi atau kuisioner. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dengan wawancara akan di croscek melalui observasi di lapangan.

Triangulasi dilakukan dalam berbagai waktu yaitu data yang dikumpulkan dalam waktu yang berbeda, seperti pagi hari, siang hari atau sore hari. Hal ini akan berpengaruh terhadap hasil data yang diperoleh. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dengan wawancara pada sore hari kemudian akan dibuktikan dengan pengamatan pada siang hari.

### **I. Tahap-tahap Penelitian.**

Tahapan dalam penelitian ini meliputi tiga tahapan, yaitu tahapan persiapan, tahapan pelaksanaan dan tahapan penyelesaian. Tahapan persiapan meliputi kegiatan awal yang dilakukan untuk mendapatkan data. Yaitu menyiapkan pedoman observasi dan pedoman wawancara.

Tahapan pelaksanaan yaitu melaksanakan wawancara terpadu dengan menggunakan *guide interview* yang berasal dari data awal. Data

ini nantinya berkembang menurut fenomena yang terjadi di lapangan. Tahapan penyelesaian adalah tahapan terakhir dari kegiatan penelitian, yang meliputi kegiatan penulisan data yang diperoleh dari lapangan dalam bentuk laporan yang sistematis.

## **J. Sistematika Penulisan.**

### **Tahap Persiapan**

Peneliti melakukan observasi pendahuluan untuk memperoleh gambaran umum mengenai budaya perusahaan yang ada di BSM. Observasi tersebut berguna sebagai bahan acuan dalam pembuatan kerangka kerja dalam melakukan penelitian. Selain itu peneliti juga membuat pertanyaan-pertanyaan sebagai pedoman wawancara yang berkaitan dengan fenomena yang akan diteliti sehingga data yang diperoleh lebih sistematis dan mendalam.

### **Tahap Pelaksanaan**

Tahap pelaksanaan merupakan kegiatan inti dari suatu penelitian, karena pada tahap pelaksanaan ini peneliti mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan. Tahap pelaksanaan penelitian ini dapat dibagi menjadi beberapa bagian sebagai berikut:

Pertama, peneliti melakukan pencarian terhadap dokumen-dokumen yang akan dipergunakan dalam penelitian dan wawancara guna memperoleh data awal tentang kegiatan apa saja yang ada di BSM dalam mengimplementasikan budaya perusahaan yang ada di BSM.

Kedua, mengadakan observasi langsung terhadap perilaku yang mereka bekerja dengan melakukan teknik dokumentasi dengan

mengambil gambar beberapa bentuk kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan nasabah.

Ketiga, peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa staf yang meliputi front office maupun back office. Peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa nasabah.

Keempat, peneliti melakukan pengecekan kembali terhadap data hasil penelitian agar dapat diketahui hal-hal yang masih belum terungkap atau masih terloncati. Pengecekan ini dilakukan dengan pengamatan kembali ke lapangan untuk mengecek antara apa yang dikatakan dengan aplikasinya dalam wujud perilaku nyata.

Kelima, peneliti melakukan perpanjangan penelitian guna melengkapi data yang kurang hingga memenuhi tujuan dari fenomena yang ingin ditangkap. Hal ini juga digunakan sebagai salah satu cara untuk mengecek kevalid data yang diperoleh.

### **Tahap Penyelesaian**

Tahap penyelesaian merupakan tahap yang paling akhir dari sebuah penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyusun data yang telah dianalisis dan disimpulkan dalam bentuk karya ilmiah yaitu berupa laporan penelitian yang berbentuk narasi mengenai fenomena yang terjadi di lapangan dengan mengacu pada peraturan penulisan karya ilmiah yang berlaku di Universitas Islam Negeri Malang.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **1. Letak Geografis Bank Syariah Mandiri (BSM)**

Bank Syariah Mandiri (BSM) terletak disebelah utara alun-alun kota Malang. Letaknya sangat strategis dan mudah dijangkau karena memang terletak di tengah-tengah jantung kota. Dekat dengan pusat perbelanjaan kota Malang, sehingga memudahkan nasabah atau pengguna jasa yang lainnya untuk dapat mengakses dan memanfaatkan jasa yang ditawarkan BSM.

Bank ini tepatnya terletak di Jl. Basuki Rahmat no 8 yang merupakan jalur utama menuju kota Malang dari arah Surabaya. Gedung bank yang lumayan besar dengan baliho yang besar bertuliskan BANK SYARIAH MANDIRI yang berwarna hijau seolah memberikan kesan tersendiri yang ingin disampaikan oleh pendiri bank kepada masyarakat luas bahwa bank ini beroperasi dengan manajemen islami.

##### **2. Sejarah Singkat Berdirinya Bank Syariah Mandiri (BSM)**

Krisis moneter dan ekonomi sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis politik nasional telah membawa dampak besar dalam perekonomian nasional. Krisis tersebut telah mengakibatkan perbankan Indonesia yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami kesulitan yang sangat parah. Keadaan tersebut menyebabkan pemerintah Indonesia terpaksa

mengambil tindakan untuk merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Lahirnya Undang-Undang No. 10 tahun 1998, tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, pada bulan November 1998 telah memberi peluang yang sangat baik bagi tumbuhnya bank-bank syariah di Indonesia. Undang-Undang tersebut memungkinkan bank beroperasi sepenuhnya secara syariah atau dengan membuka cabang khusus syariah.

PT. Bank Susila Bakti (PT. Bank Susila Bakti) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT. Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi berupaya keluar dari krisis 1997 - 1999 dengan berbagai cara. Mulai dari langkah-langkah menuju merger sampai pada akhirnya memilih konversi menjadi bank syariah dengan suntikan modal dari pemilik.

Dengan terjadinya merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo) ke dalam PT. Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999, rencana perubahan PT. Bank Susila Bakti menjadi bank syariah (dengan nama Bank Syariah Sakinah) diambil alih oleh PT. Bank Mandiri (Persero).

PT. Bank Mandiri (Persero) selaku pemilik baru mendukung sepenuhnya dan melanjutkan rencana perubahan PT. Bank Susila Bakti menjadi bank syariah, sejalan dengan keinginan PT. Bank Mandiri

(Persero) untuk membentuk unit syariah. Langkah awal dengan merubah Anggaran Dasar tentang nama PT. Bank Susila Bakti menjadi PT. Bank Syariah Sakinah berdasarkan Akta Notaris : Ny. Machrani M.S. SH, No. 29 pada tanggal 19 Mei 1999. Kemudian melalui Akta No. 23 tanggal 8 September 1999 Notaris : Sutjipto, SH nama PT. Bank Syariah Sakinah Mandiri diubah menjadi PT. Bank Syariah Mandiri.

Pada tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/24/KEP. BI/1999 telah memberikan ijin perubahan kegiatan usaha konvensional menjadi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah kepada PT. Bank Susila Bakti. Selanjutnya dengan Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999 tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia telah menyetujui perubahan nama PT. Bank Susila Bakti menjadi PT. Bank Syariah Mandiri.

Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 merupakan hari pertama beroperasinya PT. Bank Syariah Mandiri. Kelahiran Bank Syariah Mandiri merupakan buah usaha bersama dari para perintis bank syariah di PT. Bank Susila Bakti dan Manajemen PT. Bank Mandiri yang memandang pentingnya kehadiran bank syariah dilingkungan PT. Bank Mandiri (Persero).

PT. Bank Syariah Mandiri hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang



melandasi operasinya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan PT. Bank Syariah Mandiri sebagai alternatif jasa perbankan di Indonesia.

Adapun ide yang tercetus dari pendiri BSM yang merupakan merger empat bank konvensional hingga melahirkan gagasan merestrukturisasi bank berbasis syariah adalah semata-mata karena keinginan pendiri untuk mengenalkan Islam melalui sekmen muamalah dengan mencoba mengusung ajaran-ajaran Islam dalam dunia perbankan. Disamping itu keadaan perekonomian pada waktu itu mengalami penurunan membuat pendiri mempunyai gagasan untuk mengkonsep ulang dengan menambahkan sistem yang baru yang menggunakan konsep islam.

### **3. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri (BSM)**

Adapun visi dari Bank Syariah Mandiri adalah:

“Menjadi Bank Syariah Terpercaya Pilihan Mitra Usaha”

Sedangkan misi-misi Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:

- Menciptakan suasana pasar perbankan syariah agar dapat berkembang dengan mendorong terciptanya syarikat dagang yang terkoordinasi dengan baik.
- Mencapai pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan melalui sinergi dengan mitra strategis agar menjadi bank syariah

terkemuka di Indonesia yang mampu meningkatkan nilai bagi para pemegang saham dan memberikan kemaslahatan bagi masyarakat luas.

- Mempekerjakan pegawai yang profesional dan sepenuhnya mengerti operasional perbankan syariah.
- Menunjukkan komitmen terhadap standar kinerja operasional perbankan dengan pemanfaatan teknologi mutakhir, serta memegang teguh prinsip keadilan, keterbukaan dan kehati-hatian.
- Mengutamakan mobilisasi pendanaan dari golongan masyarakat menengah dan ritel, memperbesar portofolio pembiayaan untuk skala menengah dan kecil, serta mendorong tenwujudnya manajemen zakat, infak dan shadaqah yang lebih efektif sebagai cerminan kepedulian sosial.
- Meningkatkan permodalan sendiri dengan mengundang perbankan lain, segenap lapisan masyarakat dan investor asing.

#### 4. Personalia Bank Syariah Mandiri (BSM)

BSM cabang Malang mempunyai beberapa orang staf yang akan membantu jalannya kegiatan usaha jasa. Adapun jumlah serta jabatan yang ada di BSM ini akan dijelaskan dalam bagan berikut:

**Tabel 3**  
**Jumlah Karyawan BSM Cabang Malang**

Bank staff	Jumlah	Non Bank Staff	Jumlah
------------	--------	----------------	--------

Branch Manager	1 orang	Office Boy	1 orang
Marketing Manager	1 orang	Security	5 orang
Marketing Officer	1 orang	Driver	2 orang
Assistant marketing Officer	1 orang	Courier	1 orang
Analyst Officer	1 orang		
Assistant Analyst Officer	1 orang		
Customer Service Reseprentative	2 orang		
Operation Management	1 orang		
Internal Kontrol & Compliance Officer	1 orang		
Loan Administration Clerk	1 orang		
Teller	4 orang		
Back Office	1 orang		
HR & GA Clerk	1 orang		
<b>Jumlah</b>	<b>17 orang</b>	<b>Jumlah</b>	<b>9 orang</b>

sumber: Dokumentasi BSM

#### 5. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri (BSM)

Struktur organisasi dalam Bank Syariah Mandiri sebagaimana terlampir .

#### B. PAPARAN DATA

Budaya akhlakul karimah adalah budaya yang mengacu pada nilai-nilai budi pekerti yang baik. Sebagaimana yang telah dicontohkan oleh

Rosulullah sebagai panutan dan contoh teladan bagi umat Islam. Akhlak berhubungan dengan tingkah laku manusia. Segala perbuatan, perkataan manusia disebut akhlak. Budaya perusahaan yang dipakai oleh BSM merupakan pencerminan adanya sifat-sifat Rosulullah. Sifat-sifat itu meliputi sidiq, amanah, tabliq, fathonah dan ditambah satu lagi yaitu istiqomah. Seorang pegawai bank syariah harus mampu mengimplementasikan sifat-sifat ini dalam perilakunya didalam menghadapi nasabah maupun dalam berinteraksi dengan rekan kerjanya.

Budaya perusahaan juga dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Perbedaan persepsi, keyakinan dan nilai-nilai pada masing-masing orang akan diwadahi oleh satu ikatan yang dapat merekatkan mereka dalam menyamakan persepsi dan keyakinan yang berbeda dalam bekerja untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Wadah itulah yang dinamakan budaya perusahaan. Jika perbedaan itu dianggap sebagai rahmat dan masing-masing orang dalam perusahaan menganggap bahwa perbedaan justru sebagai sesuatu yang sangat alamiah dan masing-masing orang mampu menempatkan diri pada posisi masing-masing maka secara otomatis lingkungan itu sangat mendukung untuk mewujudkan persaingan yang sehat untuk bersama-sama membangun diri dan lingkungan tempat seseorang itu bekerja.

Untuk memudahkan penyajian data, maka data yang diperoleh akan ditampilkan melalui tabel dibawah ini

**Tabel 4**  
**Pendapat Tentang Makna Budaya perusahaan**

Sumber Data	Pendapat
Staf A	Budaya perusahaan merupakan pedoman untuk bertindak dan berperilaku
Staf B	Budaya perusahaan merupakan kumpulan sikap yang harus dijiwai, dipahami dan diimplementasikan dalam perilaku sehari-hari
Staf C	Budaya perusahaan merupakan salah satu soko guru bagi tegaknya perusahaan selain visi, misi dan struktur organisasi dan kebijakan perusahaan. Struktur organisasi dan kebijakan perusahaan dapat disesuaikan dengan tantangan bisnis. Namun budaya perusahaan tidak mudah untuk diubah.
Staf D	Budaya yang mengacu pada sikap akhlakul karimah atau budi pekerti yang mulia
Staf E	Budaya perusahaan merupakan pedoman berfungsi sebagai kontrol untuk bersikap dalam bekerja
Staf F	Budaya perusahaan sebagai upaya untuk membentuk sikap kerja yang kondusif untuk bekerja

Visi BSM berbunyi “Menjadi Bank Syariah Terpercaya Pilihan Mitra Usaha”. Untuk itulah para perintis BSM ingin menciptakan perbankan yang berlandaskan nilai-nilai Islami. Karena Islam itu merupakan Rahmatan lil Alamin, sehingga para perintis ingin praktik syariahnya tidak hanya dengan ibadah antara Tuhan dan manusia saja tapi juga dalam kehidupan sehari-hari. Perintis BSM juga ingin mencoba

mempraktikkan nilai-nilai keIslamannya dalam kegiatan muamalahnya yaitu salah satunya melalui sistem perbankan yang syar'i.

Keinginan perintis BSM yang menggunakan sifat-sifat Rosulullah SAW adalah semata-mata ingin menunjukkan nilai-nilai spiritual yang lebih dalam kepada karyawannya, juga kepada masyarakat pada umumnya bahwa BSM merupakan perbankan yang menerapkan nilai-nilai religi dalam manajememnya. Dan itulah salah satu alasan yang ingin ditampilkan perndiri BSM bahwa Islam tidak hanya berhubungan dengan Tuhan saja namun pendiri BSM juga ingin mencoba menerapkan nilai-nilai Islam itu dalam hal muamalahnya.

Budaya perusahaan yang berlaku di BSM ini ada lima komponen, yang terdapat pada akronim SIFAT.

S berarti Siddiq, yang mempunyai arti bersikap jujur terhadap diri sendiri, oaring lain dan Tuhan Yang Maha Esa. Siddiq ini merupakan hal utama yang penting disamping empat budaya yang lainnya karena ini menyangkut kepercayaan nasabah.

I berarti Istiqomah, yaitu konsisten dalam bersikap, teguh pendirian. Istiqomah tercermin saat bertindak terhadap suatu kebijakan yang menyatakan bahwa karyawan BSM tidak diperkenankan menerima pemberian berupa apapun dari nasabah atau kolega lainnya atau dalam istilah syariahnya *La Risywah*.

F berarti fathonah yaitu profesional. Ini merupakan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan yang terkait dengan tugas dan kewajibannya dalam jabatan tertentu. Misalnya seorang marketing harus tahu perkembangan nasabahnya. Mereka juga harus pandai menggait nasabah untuk mau infest di BSM. Begitu juga seorang teller, ia harus hati-hati dan harus teliti dalam memasukkan jumlah nominal keuangan yang masuk ataupun keluar.

A berarti amanah. Seorang pegawai bank, lebih-lebih bank syariah harus mampu menjaga amanah yang dibebankan kepadanya selaku orang yang dipercayai oleh nasabah untuk mengurus harta dan kekayaan nasabah atau kolega lainnya. Amanah merupakan suatu perilaku yang sangat berat karena ini menyangkut kepercayaan seorang nasabah kepada BSM. Kepercayaan adalah suatu hal yang sangat penting karena ini menyangkut harga diri dan martabat sebuah perbankan.

T yang berarti Tabliq, Tabligh: kepemimpinan, Bersikap mendidik, membina, dan memotivasi pihak lain (para pegawai dan mitra usaha) untuk melaksanakan fungsinya sebagai khalifah di bumi.

Budaya perusahaan juga berfungsi sebagai penanaman motivasi dalam bekerja. Budaya perusahaan sangat membantu untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kompetitif. Sehingga para staf akan mampu bersaing secara sehat dan kompetitif untuk menunjukkan etos kerja yang lebih bagus. Lebih-lebih etos kerja itu dilandasi oleh nilai-nilai

islami. Sehingga bekerja bukanlah semata untuk mencari materi. Lebih dari itu bekerja merupakan ibadah.

Nilai-nilai Islami merupakan landasan yang utama dan pertama dalam hal apapun, terlebih dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi yang tentunya bertemu dengan banyak orang, dengan bermacam-macam karakter dan latar belakang, maka disinilah pentingnya budaya perusahaan. Budaya sebagai pedoman untuk menyamakan persepsi dan pemikiran untuk maju bersama dengan tujuan yang sama.

**Tabel 5**  
**Pendapat Tentang fungsi Budaya perusahaan**

Sumber Data	Pendapat
Staf A	Budaya itu sebagai kontrol dalam melakukan penilaian kinerja, juga sebagai penentuan imbalan ( <i>reward</i> )
Staf B	Sebagai pedoman dalam bertingkah laku
Staf C	Sebagai identitas bahwa kita ini adalah pegawai BSM
Staf D	sebagai media untuk membentuk sikap dan perilaku serta kebiasaan yang harus dijalankan oleh karyawan di BSM.
Staf E	Budaya perusahaan berfungsi untuk membiasakan sifat-sifat yang baik agar kita terbiasa melakukan hal-hal yang baik.
Staf F	Budaya Menanamkan motivasi kerja, untuk membantu membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan kompetitif serta membentuk etos kerja yang islami.



### **Konsep Dasar Terbentuknya Budaya perusahaan**

Konsep dasar terbentuknya budaya perusahaan yang ada di BSM ini berawal dari keinginan para pendiri BSM untuk mendirikan sistem perbankan yang seluruh manajemenya berdasarkan nilai-nilai islami. Namun juga tidak terlalu ekstrim dalam melakukan sistemnya. Hal yang ekstrim itu seperti pembatasan antara nasabah laki-laki dan perempuan. Pembatasan adalah adanya hijab antara laki-laki dan perempuan. Di BSM mencoba untuk lebih fleksibel dan universal dalam menjalankan produk-produk yang ditawarkan.

Setelah melalui proses yang panjang, sebagaimana yang telah dipaparkan di atas akhirnya disepakati bahwa budaya perusahaan yang berlaku di BSM adalah dengan bercermin pada sifat-sifat Rosulullah SAW dengan motivasi ingin menjadikan sifat-sifat Rosulullah SAW sebagai teladan bagi karyawannya untuk bekerja sebagai ibadah. Budaya itu terkenal dengan budaya SIFAT, yaitu Siddiq, Istiqomah, Fathonah, Amanah dan Tabliq.

Setelah budaya terbentuk, maka langkah selanjutnya adalah sosialisasi budaya kepada para karyawan. Sosialisasi ini terbagi atas dua bentuk kegiatan yang juga dengan sasaran yang berbeda pula. Segmen pertama ditujukan untuk karyawan baru, yaitu dengan adanya training. Training ini terbagi atas dua bagian yaitu training dasar dan training syariah. Training dasar berisi tentang materi-materi tentang perbankan

secara umumnya. Sedangkan training syariah berisi tentang pengenalan mengenai budaya perusahaan secara lebih mendalam. Training ini khusus diperuntukkan karyawan yang baru dengan tujuan untuk lebih mengenal dan mengetahui lebih mendalam tentang BSM.

Segmen kedua sasarannya adalah karyawan lama. Kegiatan ini terdiri atas beragam acara. Tujuan utama dari serangkaian kegiatan itu tidak lain adalah untuk mempererat ikatan emosional dengan sesama karyawan, lebih-lebih karyawan baru dengan karyawan lama. Sehingga secara tidak langsung akan ada interaksi. Dari interaksi yang terjadi diharapkan ada proses imitasi tentang perilaku serta kebiasaan-kebiasaan yang dibawa oleh karyawan lama oleh karyawan baru. Selain itu, kegiatan-kegiatan ini bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai Islam sebagai landasan mereka dalam beroperasi.

**Tabel 6**  
**Pendapat Tentang Proses Terbentuknya Budaya perusahaan**

<b>Proses Terbentuknya Budaya perusahaan</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Pendapat</b>
1. Perintis	1. Staf A	Dari hasil konferensi antara para pediri yang terdiri dari 4 bank dengan dewan penasihat BSM
	2. Staf B	Cita-cita perintis untuk menerapkan nilai-nilai spiritual terhadap kegiatan muamalah. Berkaitan dengan hal itu Islam merupakan Rahmatan Lil Alamin

		<p>dan Islma mempunyai orang terbaik diantara semua makhlukNya dan daialah Rosulullah. Maka BSM pun ingin mencontoh sifat-sifat orang terbaik yang dimiliki Islam dalam budaya perusahaannya.</p>
2. Seleksi	<p>1. Staf A</p> <p>2. Staf B</p>	<p>Disepakati bahwa budaya yang ada di BSM adalah mencontoh sifat-sifat Rosulullah dengan penjabaran yang sederhana tidak seperti sekarang yang lebih kompleks</p> <p>Ingin menampilkan yang terbaik yang dimiliki Islam dan yang terpilih adalah sifat manusia pilihan Islam yaitu sifat Rosulullah SAW</p>
4. Sosialisasi	<p>1. Staf A</p> <p>2. Staf B</p> <p>3. Staf C</p> <p>4. Staf D</p>	<p>Dengan adanya training, kegiatan bulanan, kegiatan dua mingguan dan kegiatan tahunan</p> <p>Dengan dibaca setiap hari secara bersama-sama disertai doa bersama sebelum kantor buka</p> <p>Penanaman doktrin bahwa karyawan syariah harus berperilaku lebih syar'I</p>

	5. Staf E	<p>Saling mengingatkan dan adanya kontrol</p> <p>Diterima dulu apa adanya, kemudian disesuaikan dengan lingkungan dengan melihat pengalaman kemudain menemukan pola.</p>
--	-----------	--

### **Karakteristik Budaya Perusahaan**

Setiap organisasi ataupun perusahaan pasti memiliki ciri khas yang ingin ditampilkan. Tak terkecuali di BSM. Bank yang sistem manajemennya menggunakan sistem syariah ini dalam menentukan budaya perusahaan menurut hemat peneliti mempunyai karakter yaitu:

1. Siddiq (Integritas) Menjaga Martabat dengan Integritas. Dengan niat dan hati tulus, berpikir jernih, bicara benar, sikap terpuji dan perilaku teladan.
2. Istiqomah (Konsistensi). Konsisten adalah Kunci Menuju Sukses. Memegang teguh komitmen, sikap optimis, pantang menyerah, kesabaran dan percaya diri.
3. Fathanah (Profesionalisme). Profesional adalah Gaya Kerja karyawan BSM. Semangat belajar berkelanjutan, cerdas, inovatif, terampil dan adil.

4. Amanah (Tanggung-jawab). Terpercaya karena penuh Tanggung Jawab. Menjadi terpercaya, cepat tanggap, obyektif, akurat dan disiplin.

Tabligh (Kepemimpinan). Kepemimpinan berlandaskan Kasih-Sayang. Selalu transparan, membimbing, visioner, komunikatif dan memberdayakan.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan itu merupakan pedoman bagi karyawan untuk bertindak dan berperilaku. Definisi ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Schein dalam Mangkunegara (2005) yang memberikan definisi mengenai pengertian budaya perusahaan yaitu seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya<sup>83</sup>.

Lebih dalam lagi dikatakan bahwa Budaya perusahaan merupakan kumpulan sikap yang harus dijiwai, dipahami dan diimplementasikan dalam perilaku sehari-hari. Sikap disini menurut peneliti meliputi ketiga aspek yang membentuk sikap yaitu kognitif,

---

<sup>83</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), hlm 113

afeksi dan psikomotorik. Pengertian ini cukup dalam karena ada unsur dijiwai, dipahami dan diimplementasikan. Dijiwai berarti ada kaitannya dengan komponen kognisinya. Seseorang tidak mungkin akan menjiwai sesuatu jika sesuatu itu tidak berarti bagi orang itu. Untuk bisa menentukan berarti tidaknya pasti ada proses berfikir dalam diri orang itu. Dalam berpikir itulah sebetulnya proses kognitif dalam seseorang itu berjalan.

Dipahami juga merupakan adanya komponen dalam sikap yaitu berhubungan dengan afeksinya. Jika sesuatu hal itu sudah mampu dirasionalkan dalam proses kognisinya sehingga menghasilkan input diterima atau menerima sesuatu maka sesuatu itu akan muncul dalam afeksinya, yaitu rasa menerima. Menerima disini artinya bahwa seseorang itu akan memikirkan apa yang terkandung dalam budaya perusahaan di BSM. Setelah seseorang itu mampu menerima maka seseorang itu akan merasa bahwa budaya perusahaan dan apapun yang terkandung didalamnya adalah merupakan bagian dari dirinya juga. Setelah seseorang itu menerima maka mereka akan melaksanakan apa yang terkandung dalam budaya itu. Dalam hal ini budaya perusahaan menurut pengertian di atas diimplementasikan dalam perilaku sehari-hari.

## 2. Sumber-Sumber Budaya perusahaan

Setelah melewati proses yang panjang mengenai visi dan misi perusahaan maka akhirnya diperoleh hasil bahwa budaya perusahaan yang berlaku di BSM adalah dengan berkiblat pada sifat-sifat Rosulullah SAW. Hal ini bukan tidak beralasan. Namun pemilihan ini menurut data yang diperoleh dengan wawancara merupakan salah satu cita-cita pendiri untuk membentuk karyawan BSM menjadi pribadi yang mempunyai sifat-sifat yang mulia. Meskipun pada kenyataannya hal itu hingga sekarang masih belum dapat dikatakan sempurna.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Munandar bahwa salah satu sumber budaya perusahaan adalah berasal dari pendiri suatu perusahaan yang mencerminkan *fundamental beliefnya*<sup>84</sup> Dalam menciptakan budaya perusahaan, pendiri BSM berkeyakinan bahwa dengan sedikit merekonstruksi manajemen termasuk didalamnya yang sangat penting adalah budaya perusahaan dengan menggunakan kata-kata yang lebih islami, diharapkan pertumbuhan perbankan ini akan mengalami peningkatan.

Seperti yang telah diungkapkan di atas bahwa sumber inspirasi budaya perusahaan di BSM ini berkiblat dengan sifat Rosulullah. Budaya yang mengacu pada sifat Rosulullah merupakan pilihan terbaik dari berbagai macam pilihan yang ada. Islam mempunyai sesuatu yang sangat

---

<sup>84</sup> Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta, UI Press, 2001), hlm 264

agung. Islam mempunyai teladan yang terbaik dari seluruh makhlukNya. Dialah Rosulullah. Maka barang siapa yang menjadikan Rosulullah panutan maka mereka akan selamat.

Kenyataannya rata-rata karyawan yang ada di BSM mengaku telah mampu menjalankan apa yang seharusnya dilakukan berkaitan dengan budaya perusahaan. Namun mereka juga mengaku apa yang dilakukan juga belum sempurna. Seperti pada salah satu budaya perusahaan yaitu amanah yang artinya tanggung jawab. Mereka masih pernah telat ketika masuk kantor ataupun janji dengan nasabah.

### **3. Fungsi Budaya perusahaan**

Fungsi dari budaya perusahaan di BSM ini antara lain sebagai kontrol dalam melakukan penilaian kinerja, sebagai pedoman dalam bertingkah laku dan sebagai identitas bahwa mereka adalah pegawai BSM, sebagai penentuan imbalan (*reward*) serta sebagai media untuk pembentukan sikap dan perilaku serta kebiasaan yang harus dijalankan oleh karyawan di BSM.

Fungsi Budaya perusahaan sebagai kontrol dalam melakukan penilaian kerja dapat dilihat dari bentuk penilaian kinerja itu sendiri yang memberi kolom khusus untuk menilai budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang berlaku di BSM ini ada lima komponen, yang terdapat pada akronim SIFAT.



S berarti Siddiq, yang mempunyai arti bersikap jujur terhadap diri sendiri, orang lain dan Tuhan Yang Maha Esa. Siddiq ini merupakan hal utama yang penting disamping empat budaya yang lainnya karena ini menyangkut kepercayaan nasabah. Se jauh ini nasabah berargumen bahwa salah satu alasan mereka menaruh uangnya di BSM adalah karena pelayanannya yang lebih islami. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa nasabah percaya terhadap BSM.

Budaya Siddiq tercermin dari ketulusan hati untuk mau melayani nasabah dengan hati. Ketika seorang Customer Service sedang menghadapi permasalahan dengan kehidupan pribadinya maka secara berproses mereka akan meposisiikan dirinya sebagai seorang karyawan BSM. Mereka berprinsip bahwa citra baik buruknya BSM akan sangat tergantung atas sikap dia memperlakukan nasabahnya. Maka jika ia bermuram durja melayani nasabah maka nasabah itu akan berlari mencari bank yang lain.

Pada kenyataanya para karywan itu mampu memegang teguh apa yang menjadi aturan di BSM. Walaupun kejadian ini pernah terjadi namun mereka mampu menolak dengan memberi pengertian yang sopan kepada nasabah bahwa aturan itu memang tidak diperkenankan di Bank ini.

Kenyataan yang ada di lapangan menunjukkan bahwa salah satu perilaku profesioanal pada seorang bagian Marketing adalah ketika

mereka di hadapkan pada satu nasabah yang non muslim. Nasabah ini meminta untuk bertemu di tempat yang terlarang. Namun sesungguhnya tujuan nasabah itu bagus. Maka sikap yang terjadi adalah pihak BSM akan mendatangnya tetapi tetap mengang teguh budaya yang berlaku di BSM seperti mengatur perkataan yang sopan dan tidak menggunakan ID card yang menunjukkan karyawan BSM agar nama baik BSM tetap terjaga sebahai bank yang menjunjung tinggi prinsip Islam.

Disiplin merupakan salah satu pengertian dalam kata amanah. Karyawan Teller BSM dituntut untuk selalu membuat laporan sirkulasi keuangan tiap tutup kantor dan selalu membuka kas pada pagi hari sebelum kantor buka secara teratur.

Aplikasinya adalah ketika ada lembaga atau dalam acara tertentu yang membutuhkan tenaga dari BSM untuk menjadi pemateri, maka pihak manajemen akan mengirimkan orang untuk memberikan ilmu yang dibutuhkan. Selain itu para staf yang lebih disegani mau memberika nasihat atau doktrin-doktrin kepada karyawan baru lebih-lebih *Front Officer* karena mereka adalah garda depan yang akan menentukan seseorang itu kesan kepada BSM.

Perilaku yang mudah untuk dilihat dan diamati misalnya sikap yang selalu membuka dan mengakhiri pertemuan dengan nasabah atau kolega lainnya dengan mengucapkan "Assalamu'alaikum". Perilaku lain yang tampak yaitu selalu terlihat tersenyum dan ramah serta sabar dalam

melayani nasabah. Hal ini juga dibuktikan dengan pernyataan dari salah satu nasabah BSM yang mengatakan bahwa pelayanan di BSM ramah, sopan dan cepat.

Salah satu fungsi lain adanya budaya perusahaan yaitu sebagai penentuan imbalan (*reward*). Ini ada hubungannya dengan sistem penilaian. Seperti pernyataan yang diungkapkan salah satu staf BSM bahwa ketika point budaya sifat dalam lembar penilaiannya bagus maka akan mendapatkan imbalan yaitu berupa bonus gaji. Hal ini merupakan salah satu bentuk konsistensi dari manajemen yang menganggap bahwa budaya perusahaan yang ada di BSM ini merupakan hal yang penting sehingga bagi karyawan yang mampu menerapkan budaya SIFAT dengan baik akan mendapatkan reward. Lebih dari itu, budaya perusahaan merupakan satu sistem nilai yang dianut untuk membentuk akhlak yang mulia seperti Rasulullah yang nantinya, ketika akhlak karyawan bagus akan mempengaruhi etos kerja yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap produktifitas BSM.

Budaya perusahaan sebagai identitas sudah mampu melekat pada salah satu individu staf BSM. Ia mengatakan bahwa perilaku yang diterapkan di BSM ikut terbawa dalam kehidupannya di luar BSM. Ia mengatakan bahwa sikap yang ramah, tanggap dengan orang lain dan juga selalu tersenyum ikut terbawa hingga lingkungan dimana ia tinggal. Ia seolah-olah mendapat predikat bahwa ia adalah pegawai bank syariah,

maka perilaku yang ia tampilkan pun harus mengacu pada nilai-nilai kesopanan dan akhlak yang baik. Sehingga seolah mereka dituntut untuk berlaku yang sopan dan ramah.

Berdasarkan sejarah berdirinya BSM kita tahu bahwa latar belakang karyawan yang juga bermacam-macam merupakan bentuk keanekaragaman karakter. Untuk itu disinilah salah satu fungsi budaya perusahaan, yaitu menyamakan pemahaman dan mind set (pola pikir) yang ingin diterapkan di BSM ini dengan pola pikir yang menonjolkan nilai-nilai religinya. Budaya SIFAT ini merupakan salah satu media pembelajaran untuk karyawan agar mereka berlaku lebih Islami sesuai dengan budaya yang berlaku. Bagi yang belum mengenal nilai-nilai religi yang berlaku, budaya perusahaan hadir untuk memberikan pencerahan. Bagi karyawan yang mengenal lebih dulu, diharapkan ada proses imitasi bagi karyawan yang baru mengenal. Sehingga disini para karyawan akan sama-sama belajar membiasakan bersikap yang mulia yang mencoba diterapkan perintis BSM dalam sistem perbankan.

Sifat-sifat yang baik yang dimiliki Rasulullah perlu dibiasakan dalam kehidupan sehari-hari. Tak menutup kemungkinan dalam muamalahnya yaitu di BSM. Memang sulit untuk dilaksanakan tetapi itu harus dibiasakan agar yang tidak terbiasa menjadi biasa. Sulit karena memang belum terbiasa. Untuk itulah perlu dibiasakan agar kebiasaan yang baik itu lama-lama akan menjadi *culture*. Buktinya menurut

penuturan salah satu staf mengaku dahulu ketika mereka pertama bergabung menjadi staf BSM ia belum terbiasa untuk bersikap ramah dan murah senyum kepada orang lain. Tetapi ketika dihadapkan pada pekerjaan yang menuntut untuk ramah juga karena ia juga berada pada lingkungan yang orang-orangnya ramah, maka lambat laun ia akan meniru dan akhirnya terbiasa dengan perilaku tersebut.

Sejalan dengan pendapat di atas dapat peneliti tarik benang merah bahwa budaya perusahaan yang berlaku di BSM sudah dapat dipahami dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran mengenai betapa pentingnya budaya sebagai salah satu alat perekat hubungan sosial atau interaksi yang terjadi dalam suatu perusahaan bagi para stafnya dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kompetitif.

Untuk dapat menerima nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan maka nilai itu diterima dulu apa adanya. Tentunya dari hal yang paling mudah dipahami. Misalnya nilai kepemimpinan. Berarti staf harus mau dipimpin dan mampu memimpin diri sendiri. Setelah banyak belajar dari pengalaman maka nilai-nilai itu disesuaikan antara prinsip pribadi dengan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan. setelah itu baru kita menemukan pola tentang bagaimana budaya yang ada di perusahaan dan bagaimana kita menyesuaikan diri di dalamnya.

Berdasarkan data tersebut peneliti berkesimpulan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan itu dapat diterima dengan

baik. Dengan adanya motivasi dari para staf untuk mau menerima dan mau mempelajari untuk selanjutnya melaksanakan segala kebijakan termasuk di dalamnya budaya perusahaan yang ada di perusahaan. Adanya proses ini tidak lain karena budaya perusahaan yang berlaku tidak bertentangan dengan prinsip karyawannya. Memang sejak awal proses *recruitment* dan seleksi pegawai lebih diutamakan yang mempunyai pengetahuan agama. Hal ini bertujuan untuk memudahkan proses penerimaan.

Salah satu kegiatan yang dilakukan untuk dapat membantu proses penerimaan budaya perusahaan, diperlukan berbagai macam cara dan beragam kegiatan. Kegiatan-kegiatan itu beragam. Ada yang dilakukan rutin setiap seminggu sekali, dwi mingguan, satu bulan sekali, dan ada yang bertahap setahun hanya sekali. Kegiatan yang dilakukan tiap minggu sekali yaitu tiap hari jumat dikenal dengan *morning discussion*. Karena kegiatan ini dilakukan pada pagi hari. Kegiatan ini seperti sebuah sharing bersama dengan tujuan untuk mendiskusikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh staf. Permasalahan itu kemudian didiskusikan untuk kemudian dicari solusinya secara bersama. Kegiatan rutinan yang dilakukan dwi mingguan yaitu pengajian. Dalam kegiatan ini akan didatangkan Ustadz yang menanamkan nilai-nilai spiritual. Tujuan kegiatan ini adalah sebagai media untuk saling mengingatkan kembali, saling menasehati agar perilaku karyawan tetap

dalam koridor yang ditentukan. Dengan kegiatan ini diharapkan karyawan akan mempunyai kontrol diri yang kuat untuk selalu mampu menjalankan nilai-nilai yang tertanam dalam budaya perusahaan.

Kegiatan tiap satu bulan sekali yaitu *Reading Discussion*. *Reading discussion* merupakan acara yang diadakan karyawan dengan cara memperkenalkan produk-produk baru mereka atau menggelar acara diskusi dengan tema tentang produk terbaru. Adapun yang presentasi adalah karyawan BSM sendiri dengan sistem bergilir. Kegiatan ini bertujuan agar karyawan lain mengetahui tentang produk baru yang ada di BSM. Dengan mengetahui produknya maka akan meningkatkan profesionalitas karyawan tentang BSM.

Sedangkan untuk kegiatan satu tahun sekali ini yaitu Istighosyah. Namun seiring dengan pergantian orang-orang dalam manajemen, belakangan kegiatan ini sudah tidak lagi dilaksanakan. Selain itu ada training budaya SIFAT. Kegiatan ini juga dilakukan bertahap setahun sekali. Adapun yang menjadi pesertanya adalah bergilir berdasarkan kriteria tertentu. Tujuannya adalah untuk merefresh kembali tentang budaya yang ada di BSM ini yaitu budaya SIFAT. Dari data yang diperoleh di lapangan ternyata kegiatan ini menurut hemat peneliti belum maksimal karena ada sebagian karyawan yang sudah mengikuti kegiatan ini. Namun ada juga yang belum pernah mengikuti bahkan ironisnya belum mengetahui kegiatan ini.

#### 4. Tingkat Analisis Budaya perusahaan

Dalam analisis Budaya perusahaan ada yang namanya artifac, yaitu salah satunya adalah bentuk-bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar. Selain itu artifac meliputi hasil upacara yang khas, upacara-upacara yang dilakukan ataupun ritual atas keberhasilan organisasi. Dapat juga berupa perilaku yang luwes, perilaku otoriter, perilaku keras<sup>85</sup>

Artifac berupa perilaku yang dapat diamati dan didengar. Budaya yang ada di BSM ini dapat dilihat ketika mereka melayani nasabah. Sikap yang luwes dalam melayani nasabah, selalu tersenyum, menganggukkan kepala dan mengucapkan Assalamualaikum merupakan perwujudan artifac yang dapat dilihat dan dirasakan. Data yang diperoleh dari nasabah mengungkapkan bahwa mereka merasa bahwa menabung di BSM ini seperti berada di keluarga sendiri. Perlakuan yang hangat membuat mereka nyaman dan merasa diterima sebagai bagian dari BSM. Budaya yang ada di BSM juga dapat didengar yaitu setiap pagi hari sebelum kantor buka para staf BSM membaca budaya perusahaan ini secara bersama-sama kemudian diakhiri dengan berdoa bersama sebagai langkah awal untuk hari yang lebih baik.

---

<sup>85</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya perusahaan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), hlm 117



Lebih dalam lagi dari sekedar apa yang tampak di luar, maka tingkat analisis budaya perusahaan selanjutnya adalah kesadaran terhadap nilai-nilai yang berlaku, seperti prioritas layanan kepada nasabah. Nilai-nilai ini yang menjadi dasar dari perilaku yang tampak. Nilai-nilai ini akan tampak dari pengamatan peneliti mengenai bagaimana mereka bersikap terhadap nasabah. Nilai-nilai ini menurut peneliti lebih pada komitmen mereka untuk mau dan mampu menjalankan budaya yang ada di BSM. Dari hasil di lapangan mereka mengungkapkan bahwa mereka mau dan akan berusaha untuk menjadi lebih baik. Sudah ada keinginan untuk berusaha lebih baik dalam mewujudkan budaya perusahaan sebagai satu kepribadian yang harus dimiliki karyawan BSM.

Nilai-nilai yang mereka terapkan juga menyangkut ketersediaan mereka untuk mau mendengarkan komplain dari para nasabah dengan sabar. Mereka mengatakan bahwa komplain merupakan salah satu bentuk adanya kontrol dari nasabah terhadap sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Sehingga diharapkan dari komplain itu mereka akan bekerja dengan lebih profesional sesuai dengan kemampuannya.

Disamping itu nilai-nilai yang tampak tidak hanya sekedar dilakukan dalam bekerja di kantor. Sejauh ini ada beberapa karyawan yang sudah mampu mengaplikasikan kebiasaan berperilaku mereka pada lingkungan di luar jam kerja. Kebiasaan sopan santun, tersenyum ketika bertemu kerabat dan juga memberi salam telah terbawa ketika mereka

berada di lingkungan sosialnya. Hal ini menjadi bukti bahwa mereka telah terbiasa dengan perilaku-perilaku yang terkandung dalam budaya perusahaan mereka. Sehingga ini menunjukkan bahwa para staf BSM sudah mampu mengaplikasikan kebiasaan dan nilai-nilai yang berlaku di BSM hingga mereka keluar dari BSM.

Tingkat analisis budaya perusahaan yang berikutnya yang merupakan bentuk budaya yang paling dalam adalah asumsi dasar (*common assumptios*). Asumsi dasar ini merupakan keyakinan terdalam yang dimiliki oleh seseorang yang mengakar dalam dirinya dan akan dijadikan pedoman atau prinsip dalam hidupnya.

Persepsi yang terbangun dari masyarakat luas pada umumnya dan pada nasabah serta pengguna jasa lainnya yang memanfaatkan jasa BSM pada khususnya berasumsi bahwa pelayanan yang ada di BSM ini baik, cepat dan ramah. Disamping itu alasan nasabah menggunakan jasa BSM adalah karena sistem yang digunakan di BSM ini dengan menggunakan system syariahnya yaitu sistem bagi hasilnya yang bebas riba. Salah satu alasan nasabah menggunakan jasa BSM karena sistem yang digunakan di BSM sesuai dengan keyakinan yang dianut oleh nasabah yaitu sistem syariahnya yaitu BSM menerapkan sistem bagi hasil (*mudhorobah*) dalam pembagian keuntungannya.

Ketika seseorang telah menaruh kepercayaannya pada sesuatu maka hal ini akan berdampak terhadap kognitifnya bahwa mereka mau

menanamkan modal atau investasi pada bank tersebut. Dari data yang diperoleh mengungkapkan bahwa ada dua jenis nasabah. Yang pertama adalah nasabah emosional dan yang kedua adalah nasabah rasional.

Nasabah emosional adalah nasabah yang orientasinya pada emosi atau rasa. Apapun yang terjadi, apakah itu sistem bagi hasilnya, pelayanannya, aksesnya atau segala hal yang berkaitan dengan BSM terserah seperti apa yang penting mereka menabung. Hal ini atas dasar karena sikap percaya yang terlalu berlebihan terhadap BSM. Kedua adanya asumsi bahwa dengan menabung di BSM itu merasa nyaman dan seperti keluarga sendiri. Ini semua merupakan alasan-alasan yang cukup emosional. Semua itu disebabkan karena rasa nyaman dari nasabah dan mereka merasa diterima oleh BSM.

Nasabah rasional adalah nasabah yang menanamkan modal atau menggunakan jasa BSM karena mereka telah mempunyai alasan yang cukup rasional. Misalnya mereka menabung di BSM karena aksesnya cepat, sistem bagi hasilnya yang bebas riba, adanya sistem syariah yang akurat atau karena *service excellent*. Alasan-alasan itu merupakan alasan yang cukup masuk akal. Ketika orang sudah menaruh kepercayaan pada suatu lembaga yang notabene berhubungan dengan materi maka dapat dikatakan bahwa BSM telah mampu menanamkan asumsi-asumsi dasar itu kepada nasabah. Karena berawal dari kepercayaan itulah masyarakat mau menaruh uangnya di BSM.

Derajat kepercayaan ini terbukti dengan begitu banyaknya jumlah nasabah yang menabung di BSM. Jumlah ini meningkat hingga sepuluh ribu nasabah yang ada di Malang. Pertumbuhan ini dihitung sejak beroperasinya BSM di Malang, yaitu sekitar lima tahun silam. BSM juga telah mampu melebarkan sayapnya dari hanya di kantor pusat yaitu di Jakarta dan Bandung hingga hampir sembilan tahun BSM beroperasi sekarang kantor cabangnya mencapai seluruh provinsi yang ada di Indonesia. Ini menjadi bukti bahwa keberadaan BSM telah diterima oleh masyarakat luas.

Masyarakat mampu terpuaskan dengan menabung di bank. Pendapat ini menurut salah satu staf BSM dapat dilihat secara kualitatif dan kuantitatif. Secara kualitatif, kinerja staf mampu memuaskan semua pihak yaitu stageholder, yaitu pihak manajemen, pemegang saham, nasabah dan semua pihak. Secara kuantitatif dapat dilihat dengan tercapainya target profit pada satu bulan tertentu. Jika target bulan ini tercapai berarti ada indikasi bahwa nasabah semakin mempercayai BSM sebagai mitra bisnisnya.

Bukti ini diperkuat dari pernyataan dari salah satu nasabah yang berhasil diwawancarai yang mengatakan bahwa menabung di BSM selain nilai-nilai islaminya yang kental juga mereka merasa seperti berada di keluarga sendiri. Rasa penerimaan, penyambutan yang hangat serta

ramah membuat BSM semakin mempunyai ruang di hati para nasabahnya.

#### **5. Nilai-nilai yang Mendasari Budaya perusahaan di Bank Syari'ah Mandiri.**

Nilai-nilai yang mendasari budaya perusahaan di BSM ini berdasarkan data yang dihimpun meliputi beberapa nilai, yaitu nilai religius, nilai estetika, nilai sosial. Nilai ini merupakan aplikasi secara langsung yang tampak dan dapat diamati. Nilai-nilai ini terlihat dari gaya berpakaian karyawan BSM. Untuk karyawan perempuan semuanya menggunakan busana muslim, sedangkan karyawan laki-laki menggunakan pakaian sebagaimana umumnya pegawai bank konvensional. Mereka dapat menggunakan dasi namun tidak terlalu kaku menggunakan hukum syariahnya seperti menggunakan baju koko. Dari hal yang sangat kecil, yaitu mengenai cara pakaian akan berdampak kepada kesan awal yang dirasakan nasabah. Pernyataan tersebut juga didukung dengan data yang didapat dari salah satu nasabah yang mengatakan bahwa kesan yang dirasakan oleh nasabah adalah nuansa islaminya yang kental.

Realita lain yang juga mendukung pada nilai-nilai religi ini adalah sikap yang tampak ketika mereka melayani nasabah. Dari data yang

diperoleh dengan wawancara mereka mengatakan bahwa mereka selalu mengawali menyapa nasabah dengan mengucapkan “Assalamualaikum”. Begitu juga ketika transaksi telah berakhir mereka juga mengakhiri dengan salam. Hal ini juga didukung dengan hasil pengamatan peneliti yang dilakukan pada tanggal 6 desember 2007 dengan durasi waktu lebih kurang satu jam mengamati bahwa mereka selalu menyapa nasabah dan mengakhiri transaksi dengan ucapan “Assalamuaikum”.

Di samping nilai religi, pesan lain yang ingin terkandung dalam budaya SIFAT ini seperti yang diungkapkan salah satu staf BSM adalah bahwa secara garis besar terdapat dua hal penting yaitu integritas dan profesionalisme. Menurut staf tersebut Integritas ini berhubungan dengan moral dan kejujuran. Kalau profesionalisme itu kompetensi yaitu mampu bekerja dengan baik dan punya daya saing yang tinggi.

Menurut hemat peneliti nilai ini lebih dalam lagi maknanya karena sudah mencapai tahap menjiwai dan mengakar dalam diri seseorang. Nilai budaya itu tidak hanya sekedar sesuatu yang memang tampak oleh mata yang dapat diketahui semua orang. Tetapi lebih dari itu nilai-nilai ini telah diresapi dalam perbuatannya.

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh salah satu *front office staf* bahwa nilai-nilai yang berlaku di kantor juga ikut terbawa ketika mereka telah keluar dari kantor. Menurutnya seolah ada label bahwa mereka adalah pegawai bank syariah. Sehingga sikapnya seolah dituntut

untuk lebih Islami. Mereka juga mencontohkan sikap-sikap yang terbawa hingga di lingkungan sosialnya adalah sikapnya yang selalu ramah dan tidak pelit untuk memberi senyum pada orang lain. Mereka juga mengatakan bahwa mereka terbiasa mengucapkan salam ketika bertemu dengan teman atau orang lain yang dikenalnya.

selain nilai religi yang memang menjadi prioritas, ada beberapa nilai lain yang juga ikut membentuk sikap dan perilaku karyawan antara lain yaitu nilai sosial, nilai estetika, nilai ekonomik dan politik. Nilai sosial terlihat ketika mereka berinteraksi dengan orang lain yang berkepentingan di dalam Bank. Orang-orang itu adalah sesama karyawan, nasabah atau kolega lainnya. seperti diungkapkan salah satu karyawan bahwa untuk dapat berinteraksi dengan orang lain yang dengan berbagai macam perbedaan karakter, latar belakang dan kepentingan mereka harus pandai-pandai menempatkan diri dan mampu menjadi dirinya sendiri. Sadar diri adalah kunci agar mereka mampu menerima perbedaan yang ada diantara mereka. Selain itu mempunyai jiwa sosial seperti mampu memandang bahwa tiap individu mempunyai perbedaan yang unik akan sangat membantu menerima segala perbedaan. Disamping itu adanya program Morning Discuss adalah juga dalam rangka membantu memahami karyawan bahwa perbedaan bukan sebagai penghalang namun sebaliknya akan menjadi penutup bagi kekurangan yang lain.

Nilai estetik akan sangat jelas terlihat mulai dari cara berpakaian, pemilihan warna yang khas yaitu warna-warna yang soft atau lembut. penggunaan warna tersebut dimaksudkan untuk memberikan kesan damai terhadap siapapun yang melihat. Penataan ruangan yang Islami juga merupakan gaya tersendiri untuk membentuk kesan Islami dengan dilengkapi simbol-simbol tulisan kaligrafi dengan wallpaper hijau karena warna ini khas dengan warna islam.

Nilai ekonomik jelas terlihat bahwa nasabah yang datang selain karena beberapa factor nilai di atas pastinya mereka juga mengharapkan untuk mendapatkan keuntungan yang ingin dicapai. Sebut saja salah satu pengunjung mengatakan bahwa mereka menjadi nasabah BSM kerena bunga sistem bunga yang digunakan dnegan menggunkan bagi hasil dan itu menurut salah satu nasabah itu menjadikan beliau cepat kaya.

nilai yang berikutnya adalah nilai politik. Sama halnya dengan nilai ekonomik, salah satu nasabah yang ditemui saat wawancara mengungkapkan alasannya menjadi nasabah adalah karena mereka sama-sama dari lembaga keuangan syariah. Sehingga mungkin karena sama-sama satu bidang lembaga keuangan yang menggunakan sistem islami maka mereka tidak mempertimbangkan dua kali untuk menjadi nasabahnya. Ini merupakan contoh nyata adanya pengaruh manajemen islamnya dalam menggaet nasabah muslim lainnya.



**Tabel 7**  
**Pendapat Mengenai Nilai-nilai yang Terkandung Dalam Budaya Perusahaan**

Sumber Data	Pendapat
Staf A	Penanaman akhlakul karimah
Staf B	Nilai religinya yang mencontoh sifat-sifat Nabi
Staf C	Profesionalisme dan integritas
Staf D	Nilai spiritualnya yang terasa hingga terbawa dalam lingkungan di luar kantor
Staf E	Komunikasi, kepemimpinan, interaksi
	Berusaha jujur dan mampu menjaga amanah
Staf F	Nilai religi sebagai basic dalam melakukan segala hal termasuk dalam bekerja

**6. Nilai-nilai Budaya perusahaan yang Membentuk Sikap dan Perilaku Karyawan di Bank Syari'ah Mandiri**

Sebagaimana telah dipaparkan dalam pembahasan di atas bahwasanya nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan di BSM lebih menekankan pada nilai-nilai religiusitasnya yang lebih mendominasi, selain juga nilai estetik, sosial, politik dan ekonomiknya juga didukung dengan adanya visi dan misi BSM, maka tidak heran jika, perilaku para stafnya didasari oleh nilai-nilai religi yang kental.

Nilai-nilai ini terlihat dari perilaku stafnya yang sangat menjunjung tinggi akhlak yang mulia. Seperti halnya nilai yang tertuang dalam budaya perusahaan BSM yang mengacu pada sifat yang dimiliki oleh orang terbaik yang dimiliki Islam yaitu Rosulullah SAW. Tentunya harapan para perintis ini tidak selalu sejalan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Pasti ada gap antara kenyataan dan harapan itu. Namun sejauh yang peneliti lihat dan rasakan, gap itu tidak terlalu curam. Artinya kenyataan yang ada hampir mendekati harapan yang diinginkan perintis.

Beberapa staf telah mampu menginternalisasikan nilai-nilai itu kedalam pribadinya. Bahkan ada yang mengaku bahwa nilai-nilai yang tertuang dalam budaya perusahaan BSM telah menjadi keyakinannya. Mereka menyadari bahwa bekerja adalah ibadah. Ibadah adalah kerja. Sehingga dari pernyataan ini dapat penulis simpulkan bahwa nilai-nilai itu telah mereka resapi dan mereka jalankan sebagai satu prinsip hidup.

Tentunya untuk dapat menginternalisasikan nilai-nilai itu menjadi satu prinsip hidup diperlukan suatu proses yang panjang. Proses tiap orang tentunya tidak sama. Ada yang langsung bisa menerima dengan mudah dan ada juga yang perlu penjabaran yang lebih kompleks. Dari data yang diperoleh peneliti, bahwasanya dalam proses penerimaan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan BSM lebih condong pada pernyataan yang yang pertama. Hal ini berkaitan dengan proses seleksi yang dilakukan BSM terhadap calon karyawannya yang lebih

memilih karyawan dengan basic pengetahuan agama. Seperti mengetahui beberapa hadis tentang perbankan syariah dan juga mampu membaca Alqur'an. Dengan kemampuan itu minimal karyawan mempunyai mind set arah dan tujuan ia bekerja. Dengan begitu tujuan karyawan tidak terlalu jauh menyimpang dari tujuan organisasi.

Jika tujuan antara karyawan dan perusahaan telah memiliki kesamaan maka menurut suatu perusahaan itu akan menjadi kuat. Salah satu ciri perusahaan yang kuat .salah satunya adalah memiliki budaya perusahaan yang kuat. Budaya perusahaan yang kuat adalah budaya yang dapat diterima, dijalankan dan diaplikasikan dalam kegiatan di kantor dan juga terbawa dalam lingkungan sosialnya.

Sejalan dengan teori tersebut bahwasanya peneliti melihat bahwa dalam diri para stafnya, nilai-nilai itu dapat diterima dengan mudah. Budaya itu juga dapat direspon oleh banyak kalangan, seperti keluarga staf, nasabah dan juga orang lain yang tidak mempunyai kepentingan dengan BSM, seperti orang lain yang bertemu atau beinteraksi dengan staf BSM. Selian itu nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan itu juga sedikit banyak telah melekat dan menjadi kepribadiannya. Dengan menerapkan nilai-nilai itu mereka juga merasa bangga karena hal itu sama sekali tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut. Malah nilai-nilai yang berlaku di kantor sebagai salah satu sarana untuk membiasakan

perilaku yang baik. Sehingga kebiasaan itu dapat mereka terapkan dalam perilakunya dalam kehidupan sehari-harinya di luar jam kantor.

Para staf itu mengatakan bahwa untuk bisa meinternalisasikan nilai-nilai itu sebagai satu kebiasaan dibutuhkan cara yang berbeda. Staf A menceritakan bahwa untuk mampu menyerap nilai-nilai dalam budaya perusahaan itu, pertama-tama ia harus menerima apapun itu secara total. Hanya menerima saja segala bentuk kebijakan, peraturan dan segala sesuatu yang menjadi budaya BSM. Termasuk salah satunya mengenai budaya tabliq yaitu kepemimpinan. Ia bercerita bahwa pada awal masuk BSM ia kurang begitu paham dengan maksud kepemimpinan. Namun ia akan menjalankan saja apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Seiring dengan berjalannya waktu, juga atas proses pembacaan dari lingkungan akhirnya ia mengathui bahwa dalam hidup berorganisasi mutlak dibutuhkan seorang pemimpin yang memimpin dan harus ada yang dipimpin. Dalam proses ini pun ia juga banyak belajar dari pengalaman mengenai perbedaan karakter, perbedaan sudut pandang dengan staf yang lain termasuk pimpinan. Sehingga ia mampu menyimpulkan bahwa diri sendiri merupakan pemimpin untuk diri kita sendiri sehingga hal ini berfungsi sebagai kontrol ketika sedang menghadapi permasalahan. Mampu menempatkan diri dan mampu mengambil bagian jika terjadi perbedaan merupakan satu contoh nyata manfaat jiwa kepemimpinan.

Setelah ia mampu menerima semua aturan yang diterapkan dalam BSM, ia kemudian menyesuaikan dengan lingkungan dimana ia tinggal. Ada proses adaptasi antara dirinya, rekan kerja dan aturan yang berlaku. Penyesuaian ini menurut peneliti merupakan satu proses yang agak sulit. Hal ini seperti yang dikatakannya bahwa dalam proses ini kita yang harus banyak belajar dari orang lain. Ia berprinsip bahwa *learn by doing*, belajar dari pengalaman merupakan guru terbaik baginya. Dengan memahami karakter rekan kerja, adanya interaksi tiap hari, juga termasuk didalamnya adanya konflik dalam arti konflik ringan sebatas perbedaan sudut pandang membuat ia belajar banyak dari lingkungannya. Dengan begitu ia mampu memahami dan mengenal lebih jauh dengan rekan kerjanya.

Proses selanjutnya menurut peneliti merupakan proses yang paling dalam. Ini berhubungan adanya proses internalisasi nilai-nilai yang terkandung dalam budaya BSM dengan prinsip dalam hidup seseorang. Dalam proses ini ia mengungkapkan bahwa setelah melalui proses penerimaan dan penyesuaian, proses selanjutnya adalah menemukan pola. Menurut peneliti, menemukan pola ini berarti mengidentifikasi dan menjelaskan secara lebih operasional bagaimana perilaku yang akan ditampilkan sebagai wujud dari adanya penerimaan nilai-nilai yang ada dalam budaya perusahaan yang bersangkutan.

Misalnya seperti yang telah dicontohkan di atas yaitu mengenai salah satu budaya perusahaan yang ada di BSM yaitu tabliq atau kepemimpinan. Dalam prose ini, tabliq akan dipahami sebagai bentuk yang mutlak harus ada dalam suatu organisasi. Untuk menyatukan begitu banyak orang, diperlukan seorang pemimpin. Begitu juga pasangannya. Seorang pemimpin juga butuh orang yang dipimpin. Dan orang yang dipimpin harus mau untuk dipimpin. Orang yang memimpin juga harus bisa memimpin dengan baik. Memimpin dengan baik itu yaitu mampu menjadi penengah dan mampu mendamaikan orang yang dipimpin.

Dengan berdasarkan prinsip yang ia jadikan prinsip bahwa pengalaman adalah guru terbaik, maka ia melihat bahwa kepemimpinan itu merupakan satu pola untuk lebih memahami orang lain dalam hal ini adalah rekan bisnis. Proses mengenal lebih dalam dengan rekan kerjanya adalah dengan interaksi yang intens dengan mereka. Tidak jarang ia berbeda pendapat dengan rekannya tetapi ia menyadari justru dari situlah sesungguhnya proses pengenalan terjadi. Disinilah fungsi dari budaya perusahaan. Budaya sebagai pedoman dan kontrol para staf dalam beraktifitas. Ketika terjadi permasalahan maka budaya lah sebagai pengingat akan tujuan dan keberadaan merka di sini. Sehingga dengan begitu ia pun mampu menempatkan dirinya pada posisi yang seharusnya.

Dengan menemukan pola seperti yang telah dijelaskan di atas maka ia pun mampu bersikap dan bertindak seperti apa yang diterapkan

dan diinginkan dalam budaya perusahaannya. Perilaku itu seperti harus berkata jujur apa adanya mengenai keuangan yang ada di BSM, mampu menjaga amanah yang diberikan kepada nasabah, mampu bertindak secara professional sesuai bidangnya dan mampu memimpin dirinya sendiri sebagai salah satu kontrol bagi diri sendiri. Perilaku inilah yang sudah diterapkan dan sudah menjadi prinsip dalam hidupnya. Karena jika tidak demikian maka secara tidak langsung seleksi alamlah yang akan menentukan kelayakan seorang staf itu untuk tetap bertahan di BSM.

Tentunya nilai-nilai yang mendominasi adalah nilai-nilai religius. Hal ini mutlak dibutuhkan karena ia basic dalam segala aktifitas manusia. Begitu juga yang terjadi di BSM. Nilai-nilai agama ini dijadikan sebagai titik balik atas segala sesuatu yang terjadi. Lebih-lebih ketika ada permasalahan. Mereka berpandangan bahwa agama lah sumber kebijaksanaan. Ketika terjadi masalah maka mereka mengembalikan kepada agama. Sehingga secara implicit agama sebagai kontrol kita dalam bekerja. Ia mencontohkan misalnya terjadi suatu permasalahan ia merasa benar, namun kenyataannya ada yang lebih mengetahui dan ada yang lebih benar di atas kita yaitu Allah. Akhirnya ia pun menyadari bahwa dalam berperilaku pun ia tidak boleh seenaknya sendiri. Nilai profesionalisme tetap berjalan tapi juga harus diikuti dengan nilai-nilai agama yang memosisikan diri sebagai orang yang berniat ibadah dalam bekerja.

Dari kenyataan yang ada kiranya dapat peneliti tarik garis merah bahwa dalam proses internalisasi nilai-nilai yang ada dalam budaya perusahaan dengan nilai-nilai yang ada pada diri seseorang diperlukan proses penerimaan terhadap nilai itu terlebih dahulu. Tentunya penerimaan ini tidak bisa lepas dari adanya kesadaran diri terhadap sesuatu yang mereka cari dalam hidup dan kehidupan. Ketika seseorang telah mempunyai prinsip bahwa bekerja adalah ibadah maka secara tidak langsung hal ini akan mempengaruhi terhadap pola pikirnya. Sehingga dalam berperilaku pun ia tidak hanya berorientasi pada materi semata tetapi lebih dari itu, ia menganggap bahwa dalam bekerja ia juga beribadah. Maka agar ibadahnya dapat diterima seseorang itu harus mendasarkan perilakunya pada nilai-nilai spiritualistasnya. Kejujuran dalam berkata dan berperilaku, istiqomah, professional dalam bekerja sesuai bidangnya, konsisten terhadap peraturan yang berlaku dan amanah dalam mengemban kepercayaan yang dibebankan padanya. Dengan begitu secara tidak langsung agama menjadi prinsipnya dalam bekerja.

### ***7. La Risywah Sebagai Bentuk Dari Kontrol Diri.***

Merupakan hal yang wajar ketika seseorang akan mengikuti apa yang menjadi kebiasaan dalam lingkungannya. Seseorang yang hidup bersama orang yang menjual minyak wangi, ia akan ikut menjadi wangi.



Begitu juga sebaliknya ketika seseorang itu hidup bersama orang yang berjualan ikan maka ia akan ikut amis. Begitu pentingnya lingkungan membentuk dan menciptakan karakter dan kebiasaan seseorang.

Seperti yang telah digambarkan panjang lebar mengenai BSM, adalah satu produk dari adanya budaya yang mengacu pada nilai-nilai religiusitas. Maka dengan komitmen yang kuat BSM berani mengambil keputusan dan kebijakan yang menentang adanya bentuk suap sekecil apapun. kebijakan ini dikenal dengan sebutan *La Risywah*.

Fenomena ini berawal dari kenyataan yang ada pada kebanyakan usaha-usaha jasa maupun bentuk pekerjaan apapun. Seolah seperti menjadi kebiasaan bahwa ketika seseorang telah berjasa kepada orang lain maka orang yang berjasa itu akan diberi imbalan oleh yang mendapat jasa. Sebetulnya perilaku ini sangat manusiawi. Seseorang akan berusaha membalas kebaikan orang lain yang pernah berbuat baik pada diri orang yang bersangkutan. Namun fenomena ini akan mempunyai pengertian lain jika dihadapkan pada situasi dan kondisi tertentu.

Indonesia merupakan Negara terkorup terbesar kelina du dunia. Sangat ironis memang. Apalagi data mengatakan bahwa mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam. Sebetulnya semua agama di dunai mengajarkan tentang kebaikan dan melarang berbuat rusak. Termasuk didalamnya adalah perilaku suap.

Menurut peneliti fenomena suap sebetulnya merupakan suatu tradisi yang mempunyai motif yang sangat kompleks. Motif-motif itu ada yang berasal dari internal individu maupun eksternalnya. Dari Internal mungkin motif seseorang melakukan perilaku suap karena memang secara ekonomi mereka membutuhkan. Adanya kontrol diri yang rendah juga sangat mempengaruhi perilaku ini. Kontrol diri disini adalah kurangnya pemahaman tentang agama yang mengatakan bahwa perbuatan itu tidak dibenarkan karena merugikan orang lain.

Sedangkan faktor-faktor eksternal sangat berhubungan dengan lingkungan dimana seseorang itu tinggal. Sulitnya mata pencaharian juga merupakan salah satu faktor seseorang melakukan suap. Terkadang seseorang akan merasa cemas ketika pertama kali menerima suap. Tapi karena lingkungan yang ditempati mendukung adanya perilaku ini, juga karena ternyata rekanan yang lainnya juga melakukan hal yang sama, maka lama kelamaan hal ini akan menjadi kebiasaan.

Kurangnya kontrol dan pengetahuan dan pemahaman tentang agama inilah yang seringkali menjadi penyebab utama seseorang melakukan suap. Berangkat dari persepsi ini, maka seringkali dalam bidang pekerjaan apapun termasuk didalamnya adalah perbankan juga terdapat fenomena ini. BSM sebagai bank yang berlandaskan syariah dalam bermuamalah mencoba untuk berkomitmen untuk tidak menerima suap dalam menjalankan pekerjaannya.

Sebagai bentuk konsekuensi logis dari adanya kebijakan yang mengenai *La Risywah* yang berisi mengenai tidak diperkenankan seluruh staf BSM untuk menerima hadiah atau imbalan berupa apapun dari nasabah ataupun kolega yang lainnya. Sejauh ini mereka sudah mampu menjalankan kebijakan ini dan para staf juga menyadari bahwa perilaku itu tidak diperkenankan dalam BSM. Namun acapkali kejadian ini terjadi bukan dari pihak BSM melainkan dari nasabah itu yang memaksa harus menerima. Biasanya bentuk imbalan yang bisa dimaklumi adalah sesuatu yang mudah rusak dan tidak tahan lama seperti sayur mayur dan semua bentuk imbalan itu tidak ikut mempengaruhi suatu keputusan yang diberikan oleh manajemen.

Fenomena pemberian hadiah ini pernah terjadi pada nasabah yang berasal dari pedesaan. Mereka merasa sangat senang karena mungkin pinjaman dari bank bisa cair sehingga para nasabah ini sangat bersyukur atas bantuan dari staf yang mambantu mencapai tujuannya. Bentuk terima kasihnya itulah yang kemudian dimunculkan melalui pemberian hasil buminya atau hasil dari mata pencahariannya yang memang mayoritas petani.

Keberadan BSM yang terletak di tengah kota yang notabene penduduknya berpendidikan dan mau untuk belajar menerima suatu peraturan menjadikan fenomena *La Risywah* ini jarang terjadi. Di samping itu kegigihan dari para staf yang menjunjung tinggi nilai-nilai

Islami ini akhirnya lama-kelamaan juga dipahami oleh para nasabah yang ingin memberi hadiah atau imbalan. Sehingga lambat laun hal ini sudah menjadi kebiasaan dalam menjalankan perbankan yang baik.

Tentunya kegigihan ini tidak dapat terlepas dari adanya sebuah komitmen dari para staf BSM untuk saling menjaga dan mengingatkan untuk selalu mengorientasikan perilaku pada nilai-nilai agama. Mereka sepakat bahwa mereka merupakan pegawai bank yang syar'i sehingga mereka juga harus mampu menunjukkan sikap-sikap yang Islami dalam menjalankan aktifitasnya.

Fenomena ini mungkin merupakan hal yang biasa bagi kebanyakan pekerjaan di manapun, termasuk di antar perbankan. Namun justru karena aturan ini yang kemudian menjadi salah satu andalan BSM yang disosialisasikan secara tertulis dihadapan pada nasabah merupakan salah satu cara agar nasabah mengetahui aturan yang ada di BSM. Selain itu dengan di tulis dan dilihat banyak orang maka diharapkan aturan ini betul-betul dijalankan sesuai dengan tujuannya. Selain itu sebagai bentuk pengingat dan kontrol dari manajemen agar senantiasa mengingat dan menjalankan aturan yang tidak hanya ditulis dan dilihat saja.

#### **8. Bekerja Adalah Ibadah.**

Ibarat sebatang padi, ketika padi itu menguning ia akan semakin menuduk. Penulis mampu merasakan sebagian dari para staf yang berhasil diwawancarai mengatakan bahwa betapa penting dan wajibnya

menaruh agama sebagai landasan dalam hal apapun, termasuk di dalamnya adalah muamalah. Mereka sangat bangga menjadi bagian dari BSM. Mereka merasa bahwa apa yang menjadi tujuan BSM juga merupakan salah satu tujuannya dalam bekerja.

Mereka berprinsip bahwa bekerja adalah ibadah. Mereka bekerja tidak semata-mata hanya mencari materi duniawi yang pada hakikatnya adalah kebahagiaan sesaat. Bagi mereka dengan bekerja yang melandaskan pada nilai-nilai islam justru akan menajdikan mereka mendapatkan dobel kebahagiaan, yaitu kebahagiaan dunia dan kebahagiaan akhirat. Sikap jujur untuk mau mengembalikan uang yang berlebihan ketika ternyata ada nasabah yang menabung dan ternyata uangnya berlebihan sebesar sepuluh ribu pun akan mereka kembalikan. Karena mereka merasa bahwa kejujuran adalah modal untuk kebersihan perilaku seseorang. Kepercayaan nasabah pada bank merupakan modal yang sangat berharga bagi tercapainya tujuan bank.

Begitu juga ketika terjadi perbedaan pendapat karena berbeda persepsi dan keyakinan yang mereka anut. Mereka menganggap bahwa perbedaan adalah rahmat. Justru dengan adanya perbedaan mereka akan saling belajar dan memahami akan kelebihan dan kekurangan masing-masing pribadi. Mereka beranggapan bahwa mengalah adalah satu sikap yang harus ditanamkan karena ketika terjadi kesalahan mengaudit keuangan maka dengan mencari pokok permasalahan dengan tanpa

mengkambinghitamkan orang lain dan berprinsip bahwa ada kebenaran di atas kebenaran maka mereka percaya bahwa dengan mengembalikan semua permasalahan pada nilai-nilai kepercayaan, kejujuran dan keterbukaan merupakan satu langkah damai yang mereka jalankan.

Salah satu prasyarat ketika seseorang akan direkrut menjadi karyawan BSM adalah mempunyai kemampuan baca tulis Alqur'an dan juga memiliki pengetahuan agama. Prasyarat ini merupakan salah satu penunjang yang sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif. Pengetahuan agama yang dimaksudkan adalah pengetahuan tentang basic mengenai cara berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain, ibadah dan muamalahnya.

Basic agama ini ternyata akan sangat membantu pihak manajemen dalam menjalankan budaya perusahaan yang diterapkan. Karena basic agama inilah, nilai-nilai yang terdapat dalam budaya perusahaan akan lebih mudah dipahami dan dilakukan oleh staf.

Kenyataan yang terjadi beberapa staf mengaku bahwa mereka dengan mudah bersikap jujur dan selalu datang tepat waktu karena ternyata dalam hal ini sudah menjadi tradisi dalam lingkungan keluarganya. Staf yang lain juga mengatakan bahwa mereka sangat bangga menjadi karyawan BSM karena pekerjaan yang mereka lakukan hakikatnya adalah beribadah. Mereka memahami bahwa ibadah yang dilakukan adalah dalam rangka ikut mensyiarkan ajaran Islam dengan

berusaha berkata dan berbuat jujur. Selain itu peraturan dan kebijakan yang berlaku di BSM juga sama dengan misi dan tujuan hidupnya bahwa bekerja adalah ibadah. Belajar untuk bersikap menjaga dan ikut melestarikan nilai-nilai islam.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Budaya perusahaan yang ada di BSM merupakan budaya perusahaan yang menganut ajaran-ajaran Islam. Kejujuran (siddiq), konsisten (Istiqomah), profesionalitas (fathonah), tanggung jawab (amanah), kepemimpinan (tabliq) merupakan sifat-sifat terbaik yang dimiliki oleh orang terbaik dari seluruh umat manusia di bumi yang dimiliki oleh Islam. Nilai-nilai inilah yang menjadi dasar dan pedoman yang harus dibiasakan dalam sikap dan perilaku karyawan BSM.

1. Nilai-nilai yang mendasari budaya perusahaan di BSM meliputi nilai religiusitas, nilai estetika, nilai sosial, nilai politik dan nilai ekonomik. Namun dari kelima nilai itu, nilai yang disebutkan pertama adalah yang paling menonjol diantara yang lainnya. Nilai religilitas dapat terlihat dari gaya berpakaian karyawana yaitu dengan menggunakan busana muslim untuk staf perempuan. Selain itu kebijakan yang ada di BSM seperti *La Risywah*, ucapan salam 'Assalamualaikum' pada saat mengawali dan mengakhiri pertemuan dengan nasabah, acara berdoa bersama tiap pagi dan pengajian rutin merupakan salah satu bentuk nilai-nilai religi yang terdapat di BSM. Nilai estetika



meliputi kerapian dan kebersihan yang terlihat dari cara mereka berpakaian, penataan ruangan, interior kantor yang bersih, nyaman dan indah. Selain itu nilai estetika dapat terlihat pada penampilan para staf yang rapi, bersih dengan warna-warna soft untuk pemilihan seragamnya. Nilai sosial dapat terlihat pada hubungan yang terjalin antara nasabah dengan para staf yang seolah seperti memperlakukan mereka selayaknya keluarga sendiri. Nilai politik terlihat dari adanya nasabah yang mempunyai latar belakang yang sama yaitu sama-sama dari lembaga keuangan yang berlandaskan nilai Islami yang terpengaruh sehingga mau menginvestasikan uangnya. Nilai ekonomik terlihat dari adanya nasabah yang merasa diuntungkan dengan pembagian bunganya dengan menggunakan bagi hasil atau disebut mudlorobah.

2. Nilai-nilai itu membentuk sikap dan perilaku staf dengan berbagai cara yang mana antara staf yang satu dengan staf yang lain. Namun secara garis besar sebelum nilai-nilai ini diyakini dan diaplikasikan, para staf sudah mempunyai basic tentang pengetahuan agama. Hal ini sangat penting guna membantu mempercepat proses penerimaan nilai-nilai untuk kemudian diaplikasikan dalam perilaku sehari-hari. Jika seseorang telah memiliki basic tentang pengetahuan agama maka akan lebih

mudah untuk menerima karena memang pada prinsipnya ada kesamaan antara nilai-nilai yang ada di BSM dengan ajaran Islam. Kejujuran (siddiq), konsistensi (istiqomah), professional (fathonah), bertanggung jawab (amanah) serta berjiwa kepemimpinan (tabligh) merupakan nilai-nilai yang mencoba untuk diterapkan dalam perilaku karyawannya. Disamping itu penerimaan nilai-nilai itu akan berkesinambungan seiring dengan berjalannya waktu dengan adanya proses belajar dari pengalaman. Peran lingkungan juga sangat mempengaruhi proses internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan pada pembentukan sikap dan perilaku karyawan BSM.

## **B. Saran**

Dalam penelitian ini, penulis memberikan saran kepada:

1. Bagi Pihak BSM

Berdasarkan fenomena yang ada, nilai-nilai yang ada seperti nilai religiusitasnya yaitu kejujuran, keterbukaan, profesionalitas dengan ketelitian dan mampu datang tepat waktu dan mampu menjaga amanah sudah dapat terimplementasikan dalam sikap dan perilaku staf. Namun bagaimanapun manajemen juga perlu mengadakan kontrol juga kebijaksanaan terkait dengan pelaksanaan budaya perusahaan tersebut. Budaya itu dapat berupa pengejawantahan budaya perusahaan pada

kebijakan yang lebih operasional misalnya dalam implementasi budaya sifat dalam job deskripsi.

Mengingat budaya perusahaan adalah semacam kepribadian bagi perusahaan, maka idealnya juga harus menjadi kepribadian para stafnya. Merubah diri dari kurang baik menjadi baik akan efektif jika suatu perubahan itu dikukuhkan atau diberi penguatan. Penguatan itu dapat bermacam-macam seperti pemberian reward yaitu pemberian penghargaan atau imbalan kepada staf yang dapat dijadikan panutan atau teladan.

Oleh karena BSM yang ada di Malang merupakan kantor cabang, maka tidak ada salahnya jika BSM sebagai salah satu perbankan yang menerapkan nilai-nilai Islam, lebih menonjolkan nilai-nilai Islamnya salah satu caranya dengan menyediakan sarana yang lebih mendukung identitasnya sebagai perbankan Islami. Salah satunya yaitu dengan menyediakan simbol yang menunjukkan keislamannya yaitu tempat ibadah seperti mushola yang dapat diakses oleh orang lain. Dengan begitu akan lebih banyak lagi yang mengetahui dan memanfaatkan fasilitas BSM sebagai bentuk perbankan yang islami.

## 2. Bagi Staf BSM

Penelitian ini dapat dijadikan salah satu alat untuk melihat diri sendiri dengan apa adanya berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan terhadap tujuan serta harapan-harapan BSM untuk memajukan perbankan syariah dengan menonjolkan budaya perusahaan yang telah ada. Tujuannya adalah adanya refleksi diri dan komitmen untuk meningkatkan kualitas diri. Selain itu untuk menonjolkan identitasnya sebagai karyawan BSM dengan meningkatkan perilaku yang mendekati akhlak yang mulia.

### 3. Bagi Pihak Akademis

Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya terutama yang tertarik dengan riset fenomenologi. Karena hakikatnya pendekatan riset ini sangat tepat untuk bidang kajian Psikologi dengan melihat suatu fenomena secara lebih dekat, intens dan apa adanya. Terkait dengan fokus penelitian tentang budaya perusahaan dapat ditindak lanjuti dengan penelitian dengan fokus yang sama namun lebih difokuskan pada budaya perusahaan yang efektif yang sesuai dengan perkembangan zaman yang semakin modern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alsa, Asmadi. 2003. *Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Serta Kombinasinya Dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- As'ad, Muh. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Azwar, saifuddin. 1995. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Biantoro, Udan. 2002. *Pengaruh Praktik Menejemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Desertasi Universitas Airlangga, Surabaya. Tidak di terbitkan
- Danandjaja, Andreas A. 1986. *Sistem Nilai Manajemen*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Departemen Agama RI. 1971. *Alqur'an Terjemah*. Jakarta: Menara Kudus
- Gorys, keraf. 1994. *Komposisi*. Jakarta: PT. Nusa Indah
- Hadi, Sutrisno. 1993. *Metode Research*. Yogyakarta: Andi Offset:
- Hamid, Arnita. 2002. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kerja Di PT. Nusantara IV(Persero) Sumatera Utara*. Desertasi Universitas Airlangga, Surabaya. Tidak di terbitkan.

Koesmono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Dan Kinerja. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan.* Volume 7, no.2, September 2005: 171 - 188.

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi* (terjemahan). Jakarta: Salemba Empat

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

Mar'at. 1982. *Sikap Manusia, Perubahan serta Pengukurannya.* Bandung: Ghalia Indonesia

Misiak, Henryk & Sexton, Virginia S. 2005. *Psikologi Fenomenologi, Eksistensial dan Humanistik* (terjemahan). Bandung: Revika Aditama

Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia

Moleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi.* Jakarta, UI Press

Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi.* Jakarta: PT Rineka Cipta

Rahayu, Tri & Ardani, Ardi. 2004. *Observasi dan Wawancara.* Malang: Bayu Media Publishing

Robbins, Stephen. 2004. *Manajemen* (terjemahan). Jakarta: PT. Indeks

- Sarwono, SW. 1984. Pengantar Psikologi Umum. Jakarta: CV Bulan Bintang
- Sigit, Soehardi. 2003. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
- Soebijanta, J.M. 1998. Nilai, Pelimpahan Nilai dan Penjernihan Nilai dalam Atma nan Jaya. Jakarta: Universitas Atma Jaya
- Soejono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Penumpang Terminal Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Volume 7, no.1, Maret 2005: 22 – 47.
- Sugiono. 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta
- Tompubolon, Manahan P. 2004. Perilaku Keorganisasian. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Universitas Negeri Malang. 2000. Pedoman Penulisan Karya Ilmiah, Skripsi, Tesis, Desertasi, Artikel, Makalah, Laporan Penelitian. Malang: UM Perss.
- Walgito, Bimo. 1991. Psikologi Sosial, Suatu Pengantar. Yogyakarta: Andi Offset
- Zabit; dkk. 2003. The Influence Of Corporate Cultural And Organizational Commitment Of Performance. [www.Manajemen\\_Bisnis.com](http://www.Manajemen_Bisnis.com). diakses tanggal 10 Agustus 2007.