

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara umum, produktivitas tenaga kerja Indonesia sangat menyedihkan oleh karena itu menyebabkan daya saing nasional menjadi juara kedua dari bawah alias peringkat 59 dari 60 negara yang disurvei oleh lembaga International Development Management (IDM). Daya saing dunia (*Global competitiveness*) merupakan tolok ukur kemampuan daya saing setiap negara dalam percaturan ekonomi dunia. Tingkat produktivitas dan daya saing suatu bangsa mencerminkan apakah termasuk dalam kategori negara miskin, berkembang atau kaya.

Tabel 1.1
Peringkat Daya Saing Global tahun 2005
(Survei terhadap 60 Negara)

Negara	Peringkat
Amerika Serikat	1
Hongkong	2
Singapura	3
Australia	9
Jepang	21
Thailand	27
Malaysia	28
China	31
India	39
Indonesia	59

Sumber : *IMD World Competitiveness Yearbook 2005* dalam Joseph (2005:7)

Perbandingan produktivitas Indonesia dengan negara ASEAN melalui nilai output rata-rata pekerja Indonesia (1 an Filipina) adalah 8 jam. Ini dapat dikerjakan oleh pekerja Thailand dalam 2 jam 45 menit, oleh pekerja Malaysia

dalam 1 jam 5 menit, dan oleh pekerja Singapura dalam 11 menit (David J. Lamotte, ILO, 2005 dalam Joseph 2005:8)

Negara bertanggung jawab atas kesejahteraan rakyatnya. Oleh karena itu, pembangunan yang didisain oleh negara tidak bisa dilepaskan dari tujuannya untuk mengabdikan terhadap rakyat. Di lain pihak, rakyat yang memiliki hak-hak kewarganegaraan pun harus membuat dan mematuhi kontrak sosial yang dibuatnya bersama negara. (Haryadi, 2001). Oleh karena itu peran serta aktif seluruh komponen bangsa sangat dibutuhkan untuk bangkit dari keterpurukan yang sedang menimpa bangsa ini.

Jumlah penduduk Indonesia sebanyak 220 juta orang, yang secara kasar 80 persen diantaranya adalah Muslim, berarti kira-kira terdapat 180 juta jiwa orang Islam di Indonesia. Tugas umat Islam adalah mewujudkan kehidupan yang adil, makmur, tentram dan sejahtera dimanapun mereka berada. Karena itu umat Islam seharusnya menjadi rahmat bagi sekalian alam, termasuk di Indonesia.

Salah satu sisi ajaran Islam adalah kewajiban berzakat. Zakat sebagai salah satu rukun Islam mempunyai ciri khas yang berbeda karena zakat tidak hanya berdimensi vertikal seperti rukun Islam lainnya– yaitu hubungan ibadah kepada Allah SWT – tetapi juga berdimensi horizontal yaitu hubungan ibadah terhadap sesama manusia. Dimensi horizontal ini mempunyai efek yang luas : secara sosial diharapkan dapat membangun masyarakat madani atas dasar silaturahmi, dan secara ekonomi menurut Mustaq Ahmad adalah sumber utama kas negara dan sekaligus merupakan sokoguru dari kehidupan ekonomi yang dicanangkan al-Qur'an. (Fatahilah AS, 2004). Indonesia, dengan memiliki 180

juta penduduk muslim, tentunya mempunyai potensi zakat yang luar biasa yang bisa mengangkat perekonomian rakyat terutama menanggulangi masalah kemiskinan.

Saat ini setidaknya ada tiga pendapat yang sering dijadikan acuan seputar potensi zakat di Indonesia. Pendapat *pertama*, saat menjabat Menteri Agama, Said Agil Munawar pernah menyatakan potensi zakat sekitar Rp 7,5 triliun per tahun (*Infoz*, Maret 2004). Pendapat *kedua*, Penelitian PIRAC menyebutkan potensi zakat Indonesia sebesar Rp 20 triliun per tahun dan untuk Jawa Barat sebesar 7 triliun. Pendapat *ketiga*, hasil penelitian Pusat Bahasa dan Budaya UIN Syarif Hidayatullah dan *Ford Foundation* mengungkapkan, jumlah filantropi (kedermawanan) umat Islam Indonesia dapat mencapai Rp 19,3 triliun dalam bentuk barang Rp 5,1 triliun dan uang Rp 14,2 triliun. (Setiyaji/”PR” 2005).

Tabel 1.2
Jumlah Potensi Zakat Indonesia

Versi	Jumlah/Tahun
Menteri Agama, Said Agil Munawar	Rp 7.500.000.000.000
PIRAC	Rp 20.000.000.000.000
Pusat Bahasa dan Budaya UIN Syarif Hidayatullah	Rp 19.300.000.000.000

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Sementara faktanya, dari informasi yang berkembang, tahun 2005 terhimpun zakat, infak, sedekah (ZIS) sebesar Rp 400-an miliar. Bahkan ada yang menyatakan, Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) telah berhasil menghimpun zakat sebesar Rp 850 miliar. Namun tak satupun personil Baznas bisa menjelaskan sumber tersebut. Sementara Forum Zakat (FOZ) mencatat, total himpunan Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (BAZ) Rp 250

miliar di periode 2005. Akurasi data FOZ adalah yang paling mendekati kesahihan.

Penggalian potensi zakat yang belum optimal ini diantaranya disebabkan oleh kesadaran, pemahaman dan pelaksanaan zakat sebagian besar masyarakat Indonesia yang masih bersifat tradisional, kemudian masih kurangnya sosialisasi pemerintah mengenai UU Zakat No. 38 Tahun 1999, belum maksimalnya publikasi organisasi pengelola zakat yang bertugas menghimpun dan menyalurkan dana zakat kepada masyarakat, juga belum profesionalnya organisasi itu sendiri dalam pengelolaan dana zakat.

Dalam kerangka membuat potensi zakat tersebut menjadi aktual maka paradigma yang berkembang dewasa ini yaitu BAZ dan LAZ harus dikelola secara lebih profesional, amanah, transparan, dan dikelola secara *full-time* oleh suatu *team work* yang tangguh. Oleh karena itu faktor sumber daya manusia yang dalam terminologi zakat disebut *amil* harus menjadi prioritas pengembangan.

Foulkes dalam *Harvard Business Review*, yang dikutip Tarumingkeng (2000), memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut:

For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.

Tarumingkeng (2000) lebih lanjut mengemukakan bahwa:

Posisi sumber daya manusia dalam organisasi kini lebih ditempatkan sebagai faktor penentu (subjek) dari lingkaran kesisteman sebuah organisasi. Sistem adalah faktor yang dibuat manusia. Apakah sistem itu

efektif berjalan atau tidak, tergantung kepada manusia yang ada di organisasi di mana sistem itu berada.

Menurut Undang Undang RI No.38/1999 tentang Pengelolaan Zakat terdapat dua badan atau lembaga yang secara resmi diakui untuk menghimpun dan menyalurkan zakat di Indonesia yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) yang dikelola oleh pemerintah melalui Departemen Agama dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dikelola oleh non-pemerintah. Salah satu Lembaga Amil Zakat tersebut adalah Dompot Dhuafa Republika yang pada tahun 2000 membuka perwakilan di Jawa Barat. Kemudian melalui konsep Jejaring Multi Koridor tahun 2002, akhirnya kini berubah menjadi Dompot Dhuafa Bandung.

Dompot Dhuafa (DD) Bandung merupakan lembaga nirlaba milik ummat, berkhidmat mengangkat harkat sosial kemanusiaan kaum dhuafa yang bertumpu pada sumberdaya lokal dengan dana, zakat, infaq, shadaqah, dan wakaf (ZISWaf), serta dana kemanusiaan sosial lainnya. Secara umum aktivitas inti Dompot Dhuafa Bandung adalah pelayanan terhadap donatur (muzaki) berupa penghimpunan dana dan mendayagunakannya kepada mustahik (www.ddbandung.net).

Untuk tugas mulia ini, maka sumber daya manusia pengelolanya yang biasa disebut amil dituntut untuk bekerja secara berkualitas, efektif dan efisien dengan tujuan selain untuk mengaktualisasikan potensi zakat yang sangat besar, juga untuk kepuasan pelayanan terhadap muzaki (yang berzakat) dan mustahik (yang berhak menerima zakat). Untuk itu diperlukan suatu kerangka kerja dan nilai yang dianut oleh para amil untuk bekerja secara produktif.

Hasil penghimpunan dana oleh Dompot Dhuafa Bandung dari muzaki memang mengalami perkembangan yang cukup signifikan namun masih belum

dapat memenuhi target yang telah ditentukan, sedangkan menurut Sinungan (2005: 15) bahwa pengukuran produktivitas diantaranya berarti perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan. Maka dari data penghimpunan terlihat masih kurangnya produktivitas yang dilakukan oleh karyawan Dompot Dhuafa Bandung.

Tabel 1.3
Tabel Penghimpunan Zakat Dompot Dhuafa Bandung
Periode 2004-2007

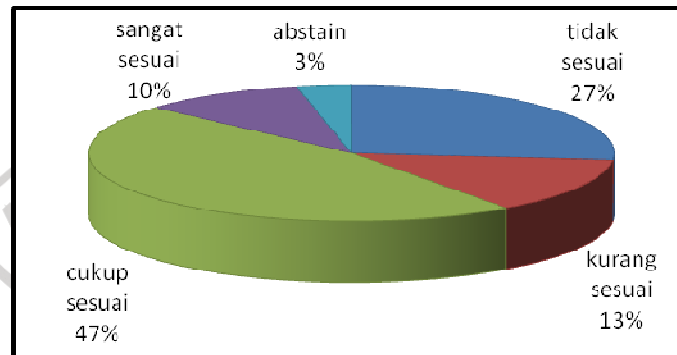
Tahun	Target (Milyar)	Realisasi (Milyar)	Deviasi (Milyar)	%	Keterangan Tahun	
					Masehi	Hijriah
2004/2005	3.00	2.70	0.3	90.00	Januari s/d Desember 2005	Syawal 1425 s/d Sya'ban 1426
2005/2006	3.00	2.70	0.3	90.00	Januari s/d Desember 2006	Syawal 1426 s/d Syaban 1427
2006/2007	5.00	3.90	1.1	78.00	Januari s/d 12 Oktober 2007	Syawal 1427 s/d Syaban 1428

Sumber : Data Divisi Penghimpunan DD Bandung Tahun 2008

Moeljono (2006:71) menyebutkan bahwa, terkristalisasi beberapa faktor-faktor pokok yang dapat dipergunakan sebagai indikator untuk mengukur produktivitas karyawan yaitu etos kerja, keselarasan dengan harapan dan keperluan konsumen, kemampuan menangani masalah konsumen, kepuasan konsumen, karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan, dan peningkatan mutu, jasa, dan proses yang mampu mengikuti keperluan dan harapan konsumen.

Berdasarkan indikator tersebut, maka disebar angket kepada 30 orang mustahik mengenai produktivitas kerja karyawan terkait kemampuan menangani masalah mustahik dan keselarasan keputusan yang diberikan karyawan dengan keperluan dan harapan mustahik.

Kemampuan menangani masalah konsumen mencerminkan kesiapan dan mutu tindak lanjut perusahaan terhadap masalah yang dihadapi konsumen. Indikator ini memperlihatkan secara ringkas apakah dapat dirasakan bahwa perusahaan mampu melayani konsumen selaku *problem solver*.



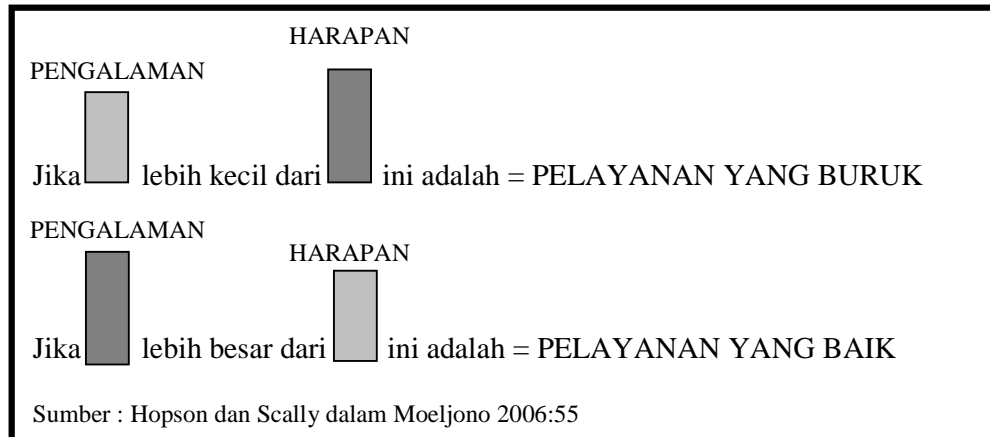
Gambar 1.1
Produktivitas kerja karyawan divisi pendayagunaan
terkait keselarasan dan kemampuan menangani masalah mustahik

(Sumber: pengolahan angket pra penelitian Januari 2008)

Keselarasan dengan konsumen mengandung arti perlunya orientasi perusahaan untuk selalu memperhatikan keperluan dan harapan konsumennya (*customer oriented*). Indikator ini memperlihatkan secara ringkas apakah dapat dirasakan bahwa kebijaksanaan perusahaan berdasarkan keperluan dan harapan konsumennya atau tidak.

Rahasia kesuksesan suatu perusahaan terletak pada kemampuannya untuk memberikan kepada konsumen sedikit melebihi harapan. Dahulu orang mengejar kepuasan konsumen, sekarang sebaliknya, “memberi sedikit lebih banyak” sehingga dapat memberikan atau menimbulkan rasa senang dalam diri konsumen. Dengan demikian, pelayanan yang baik dapat diartikan sebagai memberi sedikit lebih banyak dari harapan konsumen. Jika hal itu terjadi, hasilnya adalah

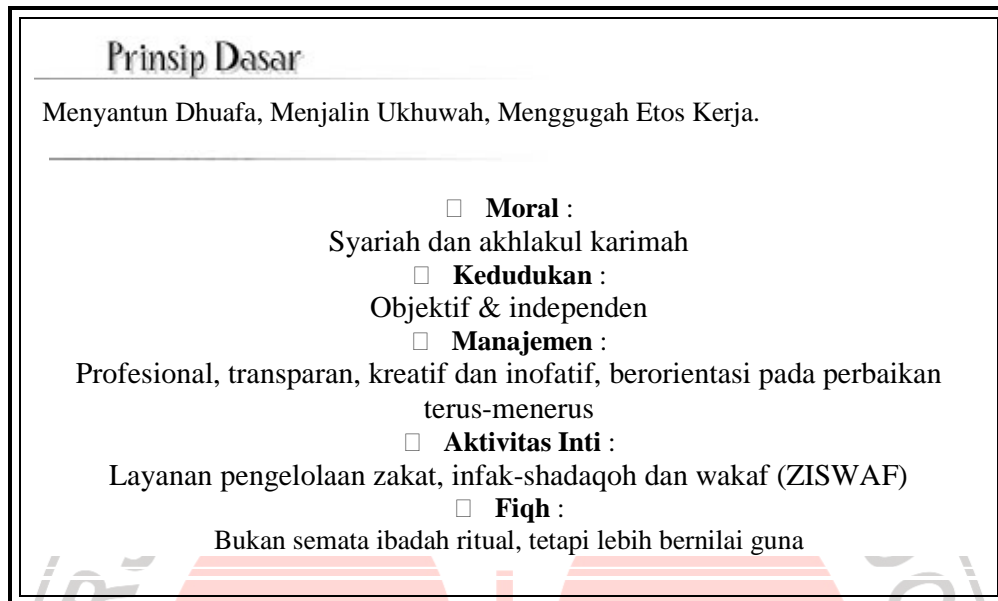
konsumen akan berlalu dengan perasaan yang positif dan ini bermakna sangat besar bagi perusahaan. (Moeljono 2006:55).



Gambar 1.2
Harapan Konsumen

Berdasarkan hasil pengolahan angket pra penelitian terlihat bahwa produktivitas kerja karyawan pada mustahik masih belum dapat “memberi sedikit lebih banyak”. Kebanyakan mustahik menyatakan cukup selaras/cukup tertangani. Bahkan persentase yang tidak selaras/tidak tertangani lebih besar dari persentase sangat selaras sangat tertangani.

Dompet Dhuafa Bandung mempunyai prinsip-prinsip dasar yang menjadi pijakan baik secara kelembagaan maupun personal karyawan untuk menunaikan tugas-tugasnya sesuai dengan divisi masing-masing. Prinsip dasar tersebut merupakan nilai-nilai yang menjadi acuan berperilaku dalam lembaga untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan.



Gambar 1.3
Prinsip Dasar Dompot Dhuafa Bandung

(Sumber: www.ddbandung.net)

Namun berdasarkan hasil observasi selama proses internship di Dompot Dhuafa Bandung (November 2007 – Januari 2008) dan hasil wawancara dengan sebagian karyawan terlihat belum pahamnya karyawan terhadap prinsip-prinsip dasar yang menjadi budaya organisasi tersebut.

Implementasi prinsip-prinsip dasar tersebut seperti berada di “menara gading”, dengan arti hanya menjadi jargon-jargon belaka akibat tidak dilakukannya proses sosialisasi, pemahaman, internalisasi, dan aktualisasi secara integral.

Hal ini terlihat dari lingkungan fisik dengan tidak adanya prinsip-prinsip dasar tersebut yang ditempel di ruangan sebagai pengingat dan menjadi spirit untuk melakukan kerja harian. Hal lainnya yaitu tidak dilakukannya sosialisasi kepada karyawan baru terkait prinsip dasar tersebut dan tidak adanya

operasionalisasi prinsip-prinsip dasar tersebut kedalam bentuk langkah-langkah kongkrit dan sistematis yang menjadi panduan dalam melaksanakan tugas di organisasi.

Budaya organisasi yang tercerabut dari operasional sehari-hari di Dompet Dhuafa Bandung tersebut berimplikasi pada kurangnya produktivitas, kerja yang sekedar rutinitas serta peran kepemimpinan yang cenderung sentralistik.

Menurut Murfiah (2007:27) menerangkan bahwa:

Produktivitas dalam suatu lembaga atau organisasi merupakan hal yang sangat penting. Hal ini karena masalah produktivitas akan erat hubungannya dengan keberhasilan, perkembangan, dan kemajuan suatu organisasi. Bila produktivitas organisasi tersebut rendah hal ini tentunya akan membawa dampak pada kemungkinan mundurnya lembaga atau organisasi tersebut. Dan sebaliknya bila produktivitas orang-orang yang bekerja didalamnya tinggi ini akan memungkinkan organisasi dapat berkembang maju ke arah yang lebih baik.

Pada saat ini semakin banyak perusahaan yang menyadari betapa pentingnya peran budaya organisasi bagi perusahaan. Dahulu budaya organisasi hanya dipandang sebagai salah satu alasan kenapa perusahaan mencapai sukses. Dan sebaiknya diperlakukan sebagai ajimat. Tetapi pandangan tentang budaya organisasi sekarang menjadi salah satu tema sentral dalam pengembangan perusahaan (Susanto, 2006).

Dalam Moeljono (2006:141) disebutkan bahwa *Harvard Academy for International and Area Studies* telah menyelenggarakan *Symposium Cultural Values and Human Progress, America Academy of Art and Science, Cambridge*, 25 April 1999, dengan melibatkan 25 ilmuwan sosial paling senior, mulai dari Michael E. Porter (pakar kedayasaingan), Seymour Martin Lipsett (ilmuwan politik), sampai dengan Francis Fukuyama (filsuf modern) telah mengambil

kesimpulan bahwa “Budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial, maupun ekonomi. Tanpa kecuali.

Kertajaya (2004:313) menulis, selama 25 terakhir, terdapat tiga riset masterpiece yang dilakukan oleh pakar manajemen yang membuat mereka menjadi besar. Tiga riset tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu mencari jawaban mengenai faktor-faktor apa saja yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Yang pertama dilakukan pada tahun 1982 oleh duo Tom Peters dan Robert Waterman yang kemudian dibukukan dalam *In Search of Excellence*. Yang kedua dilakukan tahun 1995 oleh duo Jim Collins dan Jerry Porras yang sekaligus menghasilkan karya besar *Built to Last*. Dan terakhir adalah studi yang selama lima tahun yang diterbitkan tahun 2003 lalu oleh trio pakar Joyce, Nohria, dan Roberson yang dirangkum dalam buku mereka, *What (Really) Works*.

Peters-Waterman menemukan bahwa tujuh aspek yaitu: *Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Shared Value, dan Skill* memegang peran kunci bagi sukses sebuah perusahaan. Collins-Porras menunjukkan bahwa *core values* dan *purpose* merupakan komponen terpenting agar perusahaan bisa bertahan dalam kurun waktu lama. Sementara Joyce-Nohria-Roberson mengungkap bahwa kesuksesan tersebut terletak pada empat faktor inti yaitu *Strategy, Execution, Culture, Structure*, dan empat faktor tambahan yaitu : *Talent, Leadership, Innovation, dan Merge & Partnership*.

Ada satu hal menarik dari tiga temuan yang dihasilkan dalam rentang waktu cukup panjang tersebut, yaitu bahwa budaya organisasi selalu ada di tiga

temuan tersebut. Nilai-nilai dasar yang dipegang teguh dan diyakini oleh semua orang di dalam organisasi terbukti menjadi tulang punggung keunggulan bersaing perusahaan.

Berbicara tentang budaya organisasi, biasanya yang dimaksud ialah adanya persepsi yang sama di kalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama. Pengertian sederhana tersebut sesungguhnya berarti, bahwa dalam lingkungan suatu organisasi mutlak diperlukan pemahaman yang tepat tentang cara-cara bertindak dan berperilaku yang *akseptable* bagi organisasi. Maka yang menjadi premis mendasar adalah kemauan, kemampuan dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi yang tinggi dengan kemauan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerja. (Siagian 2002:188)

Pencapaian produktivitas tentu ada faktor-faktor yang memengaruhinya baik itu faktor internal dari diri pekerja itu sendiri misalnya pendidikan, maupun faktor eksternal di luar diri pekerja misalnya budaya organisasi (Murfiah 2007:29).

Berdasarkan fenomena diatas, serta mengingat pentingnya membangun budaya organisasi yang merupakan salah satu komponen penting dalam pencapaian produktivitas, maka diperlukan penelitian lebih jauh mengenai budaya organisasi dan produktivitas. Oleh karena itu, penulis menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi organisasi adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan *stakeholder*. Sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari organisasi.

Moeljono (2006:46) menyebutkan bahwa: “keunggulan kompetitif dari sebuah organisasi, seperti dikatakan Michael E. Porter, pakar *competitiveness*, adalah produktivitas. Maka produktivitas menjadi sebuah keniscayaan bagi setiap sumber daya manusia di perusahaan”.

Moeljono (2006:19) menulis bahwa dengan membakukan budaya organisasi, sebagai acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan prilaku yang sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan sehingga pada akhirnya akan menghasilkan para pemimpin dan karyawan produktif yang mempunyai integritas yang tinggi.

Produktivitas karyawan pada Dompot Dhuafa Bandung berdasarkan data pengumpulan dari muzaki yang diperoleh dan hasil pengolahan pra penelitian kepada mustahik disinyalir masih kurang optimal. Nilai-nilai yang dianut oleh Dompot Dhuafa Bandung yang terangkum dalam Prinsip Dasar yang meliputi

prinsip moral, prinsip kedudukan, prinsip manajemen, prinsip pengembangan dan prinsip fiqih masih menjadi jargon belaka disebabkan kurangnya sosialisasi, pemahaman, internalisasi dan aktualisasi dalam oprasional perusahaan sehari-hari.

1.2.2 Perumusan Masalah

Bersumber pada hal-hal pokok diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi pada Dompot Dhuafa Bandung.
2. Bagaimana tingkat produktivitas kerja karyawan pada Dompot Dhuafa Bandung.
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan pada Dompot Dhuafa Bandung.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui gambaran budaya organisasi pada Dompot Dhuafa Bandung.
2. Mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan pada Dompot Dhuafa Bandung
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan pada Dompot Dhuafa Bandung.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1.3.2.1 Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu manajemen terutama MSDM dan ilmu teori organisasi, khususnya mengenai budaya organisasi dan produktivitas.

1.3.2.2 Kegunaan Praktis

- a. Bagi penulis, penelitian ini sangat berguna untuk menambah wawasan dan pemahaman ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan
- b. Bagi perusahaan, dapat menjadi salah satu bahan evaluasi mengenai sejauh mana efektivitas penerapan budaya organisasi yang telah dibangun perusahaan selama ini dan memberikan informasi tambahan bagi Dompot Dhuafa Bandung dalam pengambilan keputusan, tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas, serta sebagai *feedback* dari karyawan bagi perusahaan dalam memecahkan masalah produktivitas maupun masalah lain yang dihadapi oleh perusahaan.
- c. Bagi pihak-pihak lain, semoga hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat untuk dipelajari sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan dan dapat dijadikan sebagai dasar penelitian yang sama pada objek dan lingkup penelitian yang berbeda sehingga dapat memajukan disiplin ilmu yang diteliti.