

**PENGEMBANGAN MODEL GOOD CORPORATE CULTURE BERBASIS
SPIRITUAL BRAND (NILAI SPIRITUAL)
DI PT. BANK SYARIAH MANDIRI JAWA TIMUR**

Mohamad Djasuli

Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo

Abstracts: This research is aim to try monitoring the weakness of Corporate Culture Bank Syariah Mandiri (BSM) as mention before, by replying and recommendation high values of Spiritual Brand which has strong dominated to all the BSM employees also to follow the future development of ideal Spiritual Brand by pre-reduction from the employee arrangement values and market demand.

The research is using type of device research with descriptive research and qualitative research. The research location was at BSM Branch Office Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto, Malang, and Pasuruan, by using one key information of bank with 50 Informants. Technique data was using questionnaire, observation and interview.

In course of assessment showed there are values corporate of SIFAT dominant and the mean have been owned by the strength expand in community of BSM. That dominant values represent excellence of competitive for BSM in present culture values and condition of future cultural values.

Those Dominant values is Siddiq : Intention, Sincerity, independence, patient, Istiqomah, Vision, Openness, Continuity, Risk, Optimism, Fhatanah, Science, Professionalism, Achievement, Amanah, Responsibility, Analysis, harmonious, Objective, Carefulness, Tabliq, Tolerance, Cooption, Team work.

Keyword: Corporate Culture, Values and Practice Organization, Spiritual Brand

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Praktik perbankan syariah terus menunjukkan peningkatan. Ini membuktikan bahwa secara konseptual, sistem syariah memang sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman, serta sudah menjadi kewajiban sejarah untuk lahir dan berkembang menjadi *good corporate governance (GCG)* sebagai prinsip dasar tata kelola usaha untuk transformasi sistem ekonomi alternatif yang sesuai dengan *fitrah* (hakekat kemanusiaan) dalam beranjak menuju *kehanifan* (kesempurnaan).

Akan tetapi, dalam dinamika pengelolaan banya syariah kontemporer yang berdasarkan hasil penelitian Karim (2003), bahwa potensi pasar loyalis

sebesar Rp 10 triliun akan habis pada semester I tahun 2004. Artinya, jika ingin *survive*, kinerja bisnis bank syariah harus dibidikan orientasi pasar mengambang dengan potensi mencapai Rp 720 triliun dan potensi pasar loyalis konvensional sekitar Rp 200-an triliun. Hasil survey BI (2000-2001), menyebutkan bahwa permasalahan terbesar yang dihadapi dalam pengembangan bank syariah di wilayah Jawa Timur adalah: Pertama, minimnya pemahaman masyarakat mengenai bagaimana keunikan sistem produk/jasa bank syariah. Kedua, kualitas pelayanan.

Oleh karena itu, ada hal yang terlewatkan dalam menyimak keberhasilan transformasi korporasi syariah di atas. Pertama, Restrukturisasi manajemen dan GCG adalah sisi terluar dari kesuksesan transformasi tersebut. Sisi terdalam adalah nilai yang menggerakkan seluruh organisasi menuju kepada satu tujuan (Moeliono, 2005). Kedua, selaras dengan profil syariah, esensi kegiatan ekonomi Islam harus dibarengi preferensi praktik dan nilai organisasi sinergi antara hubungan kemanusiaan dan ke-Tuhan-an (*hablum minallah wa hablum minannas*) menjadi prinsip GCG dan *Good Corporate Culture* (GCC) yakni budaya organisasi yang unggul.

Artinya, semua permasalahan di atas, ini sangat tergantung dari kompetensi Sumber Daya Insani (SDI) perbankan. Permasalahan kompetensi SDI oleh umumnya perbankan syariah, menurut Himawan (2003), bukan karena rentanya profesionalitas operasional, melainkan lebih pada pemahaman filosofis sistem nilai dan praktik syariah yang belum merata dikalangan bankir Islam. Sehingga untuk menjangkau pasar mengambang yang merupakan identitas masyarakat kritis, rasional, dan profitable, sangat perlu adanya kejelasan profil identitas (*brand*) sehingga menjadi budaya korporat yang sinergis dengan nilai ke-Islam-an, kemanusiaan, dan kebutuhan zaman menjadi model terintegrasi *spiritual brand*. *Spiritual brand* bermakna *brand* yang berhasil membangun dirinya dengan penuh nilai integritas, kejujuran, dan kesantunan. *Brand* dengan spiritual values inilah yang disebut *spiritual brand*. Sehingga *good corporate governance* dan etika bisnis merupakan fondasi utama dalam pembangunan *spiritual brand* (Kartajaya, 2004).

Rentanitas indikator bank syariah, ini paling nampak dari latar belakang pendidikan SDI, yang pada umumnya bukan *background* profesional syariah. Akibatnya, bisa berdampak pada kredibilitas pengelolaan bank syariah. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah bagaimana transformasi budaya dalam model pengembangan *spiritual brand* menjadi budaya korporat ?.

Tujuan

Penelitian ini mengkaji transformasi budaya. Dikatakan “transformasi” karena setiap perusahaan dipastikan “sudah punya budaya”, meskipun belum semua dikodifikasi, sehingga yang perlu adalah bagaimana “mentransformasi budaya yang ada” menjadi budaya yang lebih baik/relevan dengan perkembangan organisasi yaitu model disesuaikan dengan *spiritual brand*. Sehingga profil marketer BSM lebih dapat diterima oleh pasar.

Penelitian ini akan dilakukan dengan dua tujuan. *Pertama*, menganalisis model budaya korporat berdasarkan teori dan berdasarkan kebijakan Bank Syariah Mandiri (BSM). Hasil yang diharapkan nantinya berupa informasi tentang model nilai budaya korporat yang diterapkan di BSM. *Kedua*, Mengidentifikasi, memverifikasi, dan mendeskripsikan budaya korporat (meliputi profil *organizational practices & values*) dengan melakukan proses pemappingan

kelemahan dan atau permasalahan riil yang bersifat *present cultural value*. Hasil yang diharapkan berupa distribusi persepsi informasi dari informan tentang tiga *grand design by process result* yaitu, *organizational practices model*, *organizational values model*, dan *spiritual brand model*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Corporate Culture (Budaya Korporat)

Terminologi *Organizational/Corporate Culture* (CC), menurut Moeljono (2004) merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Menurut Schein (1985), CC mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi-organisasi lainnya. CC sering dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah (Robbins, 1990).

Studi Hofstede di IBM menemukan lima dimensi nilai sebagai pembeda antar negara, mencakup: (i) *power distance*, (ii) *individualism*, (iii) *uncertainty avoidance*, (iv) *masculinity*, (v) *long term orientation* (Hofstede, 1997). Aspek CC yang tampak dan bersifat superfisial dalam cara bertindak dan kebiasaan yang dilakukan organisasi lebih mencerminkan unsur *symbols, heroes, and rituals*. Praktik ini umumnya dipersepsikan memiliki makna khusus bagi para karyawan di organisasi. Perilaku yang ditampilkan secara rutin dalam organisasi disebut Hofstede (1997), Verbeck (2000) sebagai *Organizational Practices* (OP).

OP merupakan konsep untuk menunjukkan bahwa berbagai aktifitas yang secara sistematis dan umum dipandang penting oleh para anggota dan organisasi. Juga diketahui bahwa OP mempengaruhi hasil kerja dari para anggota dan hasil kerja secara keseluruhan. Mencakup sejumlah dimensi, yakni: (i) *process oriented versus result oriented*, (ii) *job oriented versus employee oriented*, (iii) *open system versus closed system*, (iv) *professional versus parochial*, (v) *tight versus loosely controlled*, and (vi) *pragmatic versus normative*.

Temuan Hofstede (1997), Verbeck (2000) merevisi makna semantik pelabelan skala, memvalidasi skala *organizational practices*, dan merekonstruksi skala ROP (*revised organizational practices*) yang menguji sejumlah dimensi tambahan yang diperoleh Verbeck berdasarkan *interview focused*, yaitu sebagai berikut:

1. Process - Result Oriented

Dimensi ini menggambarkan tentang kesamaan dalam cara-cara yang dilakukan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan. *Process oriented*, menggambarkan cara-cara kerja yang bersifat rutin, dan birokratis. Sementara *result oriented* menggambarkan kepedulian para anggota terhadap hasil dan tujuan bersama. Dimensi *result oriented* menggambarkan harapan manajemen terhadap para karyawan untuk terlibat secara langsung dalam seluruh proses bisnis. Orientasi proses menurut Verbeck (2000) menggambarkan bentuk ketaatan dan kepatuhan melekat pada tanggungjawab masing-masing dalam menangani seluruh proses tersebut.

2. Employee - Job Oriented

Dimensi ini menggambarkan kepedulian organisasi pada orang dan tugas. Orientasi karyawan merujuk pada kesejahteraan karyawan.

Kesejahteraan karyawan dan keluarganya merupakan tanggungjawab perusahaan. Organisasi berkomitmen untuk mendukung pengembangan dan pendidikan karyawan, memberikan perhatian terhadap kejadian-kejadian dan prestasi pribadi juga memperhatikan tekanan kerja terhadap harapan dan kebutuhan para karyawan.

3. Open - Closed Oriented

Dimensi ini menggambarkan cara karyawan dan manajemen perusahaan menghadapi kritik jika terjadi kesalahan. *Open system* menggambarkan keterbukaan para manajer-karyawan terhadap kritik, saran dan perbedaan pendapat. Karena keterbukaan, memungkinkan organisasi dapat belajar tanpa harus mempergunakan taktik pertahanan diri, juga terbuka terhadap pendaatang baru dan orang luar. Sementara *closed system*, memungkinkan organisasi tertutup dan sangat *secretive*. Karena ketertutupan, organisasi bertindak secara devensif, dan kecurigaan pada *new comers* dan *out groups*.

4. Professional - Parochial

Dimensi ini mempertentangkan identitas karyawan pada organisasi dan tugas yang dilakukan karyawan. Orientasi profesional menekankan identitas karyawan berdasarkan kompetensi. Sementara, orientasi *parochial* menekankan identitas karyawan pada organisasi. Berarti, secara tidak langsung organisasi mengkaryakan orang-orang yang berdomisili di sekitar lokasi geografis dari perusahaan dalam jangka panjang serta pertimbangan spesialisasi karyawan dalam tingkat moderat. Verbeck (2000) menyebutkan dimensi ini dengan *organizational - profesional dichotomy*. Dimensi ini menggambarkan karakteristik *human resources* (HR) dalam sebuah organisasi.

5. Loosely - Tight Controlled

Dimensi ini menggambarkan penstrukturan internal organisasi yakni cara-cara yang digunakan manajemen untuk mengontrol karyawan sesuai dengan regulasi kerja setiap hari juga berkenaan dengan berbagai pengeluaran yang dilakukan organisasi. Berarti dimensi ini mencerminkan pola kontrol terhadap kebiasaan kerja organisasi. Organisasi yang *loose controlled*, anggota organisasi tidak harus melapor jika mereka tiba di tempat kerja lebih awal atau mengambil waktu istirahat lebih lama. Juga, manajemen tidak secara aktif mengontrol perilaku tersebut, akibatnya efisiensi biaya diabaikan. Sementara *tight control*, organisasi mengawasi perilaku karyawan secara ketat demi menjaga efisiensi melalui pemberlakuan aturan kerja rutin namun juga dapat berorientasi pada *process-result dichotomy*, tegas Verbeck (2000).

6. Pragmatic-Normative Orientation

Dimensi ini mengagaskan cara-cara pelayanan organisasi terhadap permintaan dan harapan para pelanggan. *Pragmatic oriented* (PO) menekankan fleksibilitas pelayanan sementara *normative orientation* (NO) menekankan pelayanan yang bersifat prosedur formal dan terinci. PO, aspek hasil lebih penting sementara NO aspek implementasi normatif lebih diutamakan. Dalam *revision organizational practices* (ROP) yang disarankan Verbeck dikenal dengan istilah *self-interest-social responsibility dichotomy*. Verbeck menyatakan *self interest-social responsibility dichotomy* berfokus pada prinsip nilai-nilai dan etika manajemen. Dalam organisasi sosial, manajemen perusahaan mengemban tanggungjawab sosial dan etika sosial sementara *self interest* mendorong para karyawan berperilaku sesuai dengan misi organisasi. Dimensi ini sama artinya dengan dikotomi yang berfokus internal-eksternal yang disarankan Quinn & Kimberly (1984, dalam Wutun, 2002).

7. Market - Internal Dichotomy

Dimensi ini menggambarkan cara-cara organisasi berinteraksi dengan para pelanggan dan pesaing. Orientasi pasar, menekankan pentingnya menggunkan informasi-informasi tentang pelanggan dan pesaing untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi (Hunt & Morgan, 1995; Verbeck, 2000).

Model Spiritual Brand

Konsep brand sudah menuju spiritual. *Brand* yang kuat bukan hanya *brand* yang berbeda dengan yang lain. *Spiritual brand* bukan bermakna (terbatas) merek sebuah agama. Akan tetapi *spiritual brand* bermakna *brand* yang berhasil membangun dirinya dengan penuh nilai integritas, kejujuran, dan kesantunan. *Brand* dengan spiritual values inilah yang disebut *spiritual brand*. Sehingga *good corporate governance* dan etika bisnis merupakan fondasi utama dalam pembangunan *spiritual brand* (Kartajaya, 2004).

Dalam objek studi ini adalah sebuah korporasi bank yang menggunakan prinsip-prinsip syariah dalam praktek managerial dan perangkat nilai spiritual ke-Islam-an Membangun nilai spiritual Islam menurut Tasmara (2001), meliputi :

1. Shiddiq

Kejujuran (*shiddiq*) merupakan sikap penghayatan sepenuhnya bahwa kejujuran merupakan jati diri yang mengantarkan kepada kedudukan yang terpuji (*maqam mahmuda*). Keyakinan sepenuhnya bahwa kejujuran hanya tumbuh berkembang dan terpelihara selama dirinya memenuhi komitmennya sebagai hamba Allah. Meyakini sepenuhnya bahwa setiap kebohongan, pemalsuan dan penipuan merupakan bentuk dan penghianatan yang merendahkan martabat dirinya sebagai hamba Allah dan merusak reputasi perusahaan.

2. Istiqamah

Seseorang yang konsisten (*istiqamah*) akan melakukan pekerjaan dengan sikap yang teguh dan pantang menyerah terhadap segala bentuk tekanan (*tolerance of stress*) yang akan mempengaruhi pelaksanaan tugas-tugasnya. Memiliki daya adaptibilitas yang tinggi dalam cara menangani berbagai perubahan dan memandang setiap tantangan sebagai kesempatan menjadikan dirinya lebih berkualitas dan profesional. Berusaha dengan tekun untuk mewujudkan hubungan dan pelayanan kepada setiap individu, baik mitra kerja dan mitra usaha maupun nasabah, berdasarkan kesungguhan, berkesinambungan, dan kesabaran. Berteguh hati untuk melaksanakan visi dan misi perusahaan dengan senantiasa berorientasi pada prestasi kerja (*achievement orientation*).

3. Fathanah

Orang profesional (*fathonah*) memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi, teraktualisasi lewat melaksanakan pekerjaannya dengan standar kualitas tinggi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Menyadari sepenuhnya bahwa berdisiplin tinggi dan mematuhi peraturan perusahaan merupakan bagian hakiki dari sikap dan cara kerja yang profesional. Bekerja secara inovatif dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan untuk mencapai peningkatan kualitas diri. Terbuka terhadap gagasan baru dan memiliki kemampuan untuk memecahkan persoalan secara cepat, tepat, dan akurat untuk mencapai prestasi optimal (*need of achievements*).

4. Amanah

Keperibadian yang kredibel (amanah) adalah keperibadian yang menyadari sepenuhnya bahwa bekerja itu adalah titipan kepercayaan, sehingga senantiasa bekerja dan berusaha untuk meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab. Memiliki etika yang tinggi, menghargai semangat kerja kelompok, sehingga merasa bertanggung jawab dan ikut aktif dalam membina kualitas kelompoknya. Memelihara semangat dan ghirah yang sangat tinggi untuk memberikan pelayanan prima karena mereka memiliki prinsip bahwa siapa pun di luar dirinya adalah *prime customer*.

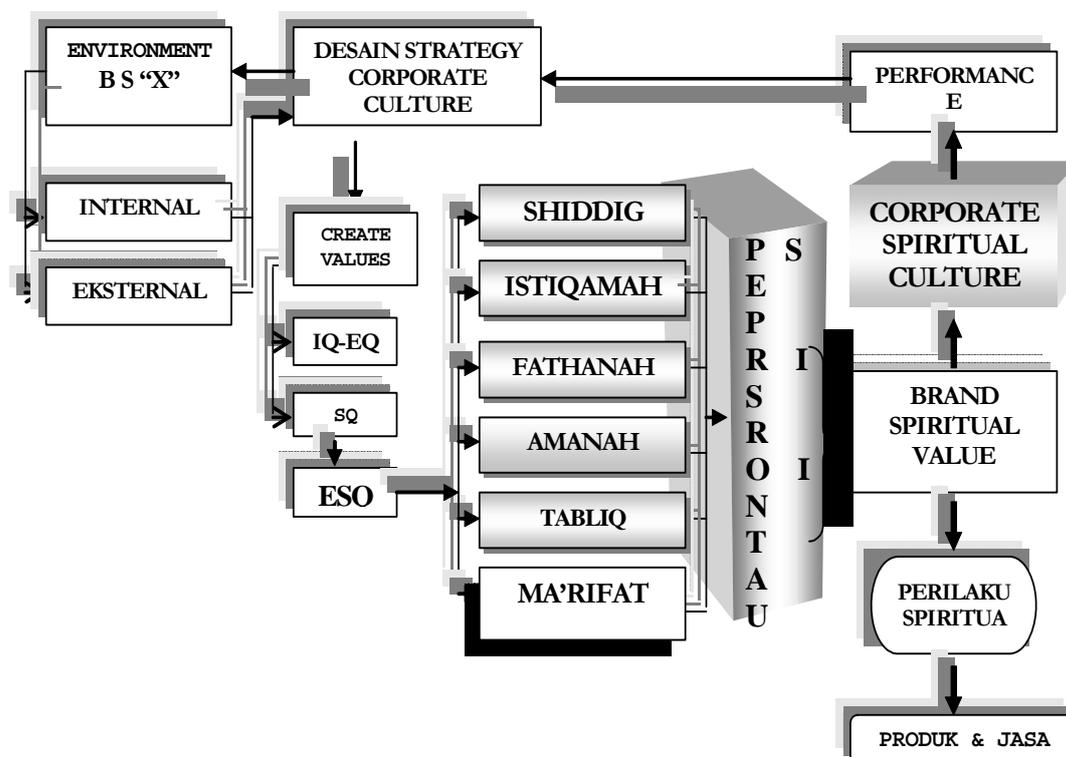
5. Tabliq

Kepemimpinan (*tabliq*) diukur dari perilaku nyata keteladanan (*uswatu hasanah*) sehingga dirinya menjadi panutan, baik di lingkungan kerja maupun pergaulannya di masyarakat. Menyadari bahwa dirinya adalah *khalifah fil ardh* (pemimpin di muka bumi) yang senantiasa selalu menunjukkan sikap tingkah laku sesuai prinsip akhlak mulia. Proaktif dan harmonis ikut serta memberikan kontribusinya untuk meningkatkan kualitas sumber daya insani, baik secara individual maupun kolektif. Menghargai pendapat orang lain dan berkomunikasi empati atas dasar kasih sayang dan etika yang luhur.

Modifikasi Good Corporate Culture

Lingkungan bank dalam studi ini, adalah lingkungan bank sistem syariah. Dari sekian konsep di atas, inti penelitian ini berusaha menterjemahkan proses modifikasi pembentukan perilaku produktif *spiritual brand*. Pembentukan perilaku organisasi bermula dari desain *personality* yang memiliki tingkat kecerdasan *intelegency* (IQ) dan *emotional* (EQ), kedua kecerdasan itu hanya akan bisa terintegrasi pada *personality* jika memiliki tingkat kecerdasan *spiritual* (SQ).

Seseorang yang memiliki identitas *ma'rifat* merupakan profil spiritual terintegralistik (merasuki) dalam pancaindera dan nampak terbukti dalam pandangan hidup, perbuatan-perkataan, jiwa-rasa, dan pendengaran yang sudah menjadi kebutuhan primer terhadap tujuan menghambahkan diri dan mengorbankan diri untuk kemaslahatan stake holder. Dalam berorganisasi sudah menjadi kebutuhan memberikan kepuasan pelanggan. Dalam bermasyarakat atau berorganisasi sudah menjadi kebutuhan dan berlomba-lomba menjadi juru penyelamat (manajer) terdepan. Segala pemikiran dan apa yang dimiliki, dicurahkan untuk kemaslahatan organisasi. Karena apa yang di sumbangkannya hanya instrumen ibadah untuk menuju kesempurnaan (*hanif*). SQ merupakan variabel moderator atau penyemangat penyempurnaan kedua Q yakni IQ dan EQ. SQ seseorang akan membantu proses pengendalian diri (*self control*), sehingga kepemilikan kecerdasan IQ-EQ seseorang selalu berorientasi pada kecenderungan kebaikan (ajaran moral). Pengintegrasian tiga model kecerdasan tersebut, diistilahkan *Emotional Spiritual Quotion* (ESQ). Variabel *siddiq, istiqamah, fathanah, amanah, tabliq, dan ma'rifat* akan terpercarkan kuat dari *personality practices* yang memiliki ESQ. *Personality* ini akan mengejawantahkan sosok *personality spiritual* hingga memiliki *distinctive value* yang melekat yakni *values & practices spiritual brand*. Secara otomatis akan mempengaruhi produk-jasa bagian keluaran. Jika ini terus berlangsung menjadi kebiasaan, dengan sendirinya budaya korporat menjadikan identitas baru bagi *Good Corporate Governance* yang terus berputar pada garis edar.



Gambar 1: Set-Up Good Corporate Culture of Spiritual Brand

III. PENDEKATAN PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Studi ini menggunakan analisis data bersifat deskriptif-kualitatif. Proses pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut :

1. Studi dokumentasi .
2. Penelitian lapangan. Untuk memperoleh data tersebut dilakukan dengan cara berikut ini:
 - A. Penetapan informan. Informan kunci perlu ditetapkan dengan *purposive sampling* dengan pertimbangan (i) informan diasumsikan paling banyak mengetahui dan memahami kondisi *setting* penelitian; (ii) informan adalah orang yang komunikatif.
 - B. Angket yaitu dengan menyebarkan angket/kuesioner yang berisi daftar pertanyaan tertulis kepada seluruh informan yang dijadikan sebagai sampel. Kuesioner akan menggunakan versi revisi dari Verbeck (2001) terhadap *value survey modular* (VSM) dari Hofstede (1994), dengan kalimat utama "*in my organization it happens that...*" digunakan untuk mengukur *Organizations practices*. Sedangkan *code of conduct*, digunakan untuk melihat indikator apa saja bentuk perilaku nyata. *Code of conduct* berdasarkan rekomendasi Labmend 2000 (*Laboratory for Management Development*).

- C. Materi wawancara dalam kaitan materi organizational value oleh Hofstede (1994) dan dipandu SWOT Analysis dari rekomendasi *Center For Business and Islamic Economic Studies*, (1999) dan kebijakan resume hasil penelitian kerjasama Bank Indonesia dengan : LP - IPB Bogor: wilayah Jawa Barat, LP-UNDIP Semarang: wilayah Jateng & DIY, PPBEI-FE-UNIBRAW: wilayah 2000 – 2001. Wawancara mendalam (*indepth interview*) dilakukan dengan dua cara. (i) wawancara. Pada konteks ini, catatan data lapangan yang diperoleh berupa transkrip wawancara. (ii) observasi

IV. HASIL STUDI DAN PEMBAHASAN

Hasil Studi dan Analisis Hasil Penelitian

1. Asesmen Pengembangan *Good Corporate Culture* (Langkah Pertama)

Asesmen merupakan langkah yang umum sebagaimana tindakan medis, sebelum dilakukan tindakan, maka dokter akan melakukan “diagnosa.” Kata asesmen umumnya lebih banyak dipakai dalam bahasa manajemen. Asesmen korporasional dilakukan untuk memahami bagaimana “kondisi budaya” organisasi atau perusahaan yang ada. Hingga diharapkan mendapatkan pemetaan budaya, yang memberikan arah dalam transformasi atau pengembangan budaya (*organizational development*). Ada beberapa langkah modifikasi, seperti di bawah ini:

Karakteristik Responden

Karakteristik responden meliputi jenjang pendidikan dan jurusan terakhir, jenis kelamin, unit, status kepegawaian, level pekerjaan, lama bekerja di bank.

1. Tingkat Pendidikan.

Pendidikan responden diukur dari pendidikan formal berdasarkan ijazah terakhir yang dimiliki responden. Dari 50 responden yang diteliti pada PT. BSM Cabang Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto, Malang dan Pasuruan di tahun 2007. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan SLTA/ sederajat sebanyak 0%, tingkat pendidikan S1 (sarjana)/sederajat sejumlah 92%, dan tingkat pendidikan S2 (magister)/sederajat 8%.

2. Jurusan Tingkat Pendidikan

Program/jurusan pendidikan formal terakhir responden, diukur dari pendidikan formal berdasarkan ijazah terakhir yang dimiliki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jurusan pendidikan ekonomi umum (akutansi dan manajemen) sebanyak 70 %, ekonomi Islam sejumlah 6 %, dan jurusan umum lainnya 24%.

3. Jenis Kelamin

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki sebanyak 52 %, dan sebanding jenis kelamin perempuan sejumlah 48%.

4. Unit/Bagian Pekerjaan

Unit pekerjaan responden, diukur berdasarkan Surat Keputusan pekerjaan posisi responden dari pimpinan yang berwenang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit/bagian pekerjaan Marketing sebanyak 44%, Keuangan sejumlah 4%, bagian pelayanan 16%, bagian umum, personalia, administrasi 20%, dan bagian unit lainnya 16 %.

5. Status Kepegawaian

Status kepegawaian responden, diukur berdasarkan Surat Keputusan pejabat yang berwenang. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa status pegawai tetap sebanyak 36 %, dan pegawai tidak tetap sejumlah 64%.

6. Level/Tingkatan Pekerjaan

Level/tingkatan pekerjaan, diukur berdasarkan Surat Keputusan Pejabat yang berwenang. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa level/tingkatan pekerjaan Manajemen Puncak: Direksi, Pimpinan Unit, Wakil Pimpinan Unit, Manajer sebanyak 0%, dan level Manajemen Menengah di bawah Manajer, Kabag sampai di atas Manajemen Lini Pertama, Staff Pimpinan sejumlah 100%.

7. Masa Kerja

Masa bekerja responden, diukur berdasarkan Surat Keputusan dari pejabat yang berwenang. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja kurang 2 tahun sebanyak 36%, 2 – 5 tahun sejumlah 50 %, dan 5 tahun ke atas 14 %.

2. Inventarisasi Nilai Budaya (Langkah Kedua)

Inventarisasi dilakukan dengan tool, dan proses monitoring dilakukan dua cara:

1. Eksistensi Nilai Budaya riil BSM: adalah indikator nilai dan praktik budaya yang tinggi dan sangat tinggi/unggul terserap dalam kehidupan individu dan organisasi.

Tabel 1 Indikator Dominan Nilai – Praktik

EKSISTENSI NILAI DAN PRAKTEK BUDAYA		
Organizational Practices by Verbeke Teori	Organizational Values by Hofstede	Practices and Values by Labmend
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Process Versus Results Oriented: Tolong menolong, prosedural, kerjasama kelompok, independen. ❑ Employee Versus Job Oriented: Solusi, perhatian, pemberdayaan/pembelajaran (materialistis, profitabilitas), terbuka pendapat, penghargaan, kepedulian tekanan. ❑ Open Versus: Kritik membangun ❑ Tight Versus Loose: kontrol, komitmen janji, teliti keuangan, tanggung jawab, kepercayaan. ❑ Self Interest Versus Socially Responsible: Sosial tinggi, responsip-komunikatif, legalitas ❑ Market Versus Internally Oriented: Kepuasan pelanggan, kompetitif, kondisional, kebutuhan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Power Distance: Kesetaraan, mandiri, partisipatif /konsultatif, emosi dan rasio ❑ Individualisme – Kolektivisme:kebersamaan,kekeluargaan dan kuatnya ikatan emosional, keuntungan dan prestasi secara bersama-sama dari pada individu karyawan, ketergantungan kuat antara karyawan /bagian, merekrut karyawan berdasarkan agama ❑ Maskulinitas – Feminitas: keputusan cepat dan tegas, penekanan proses, Keseimbangan antara pertumbuhan dengan kesejahteraan karyawan, birokratis dan mekanistik, konflik pola penyelesaian dibantu oleh rekan kerja atau pimpinan baik secara kompromistik atau konsultatif, penghargaan. ❑ Uncertainty Avoidance: resiko, inovatif, formal logic, bekerja keras kondisional, ❑ Long Term Orientation: tujuan organisasi, berjangka panjang, tidak kenal menyerah, merasa kurang sabar, cepat putus asa 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <i>Shiddiq</i>: Tinggi: Objektivitas, Jujur, Hormat, Perbaikan, Rendah Hati, Loyalitas, Etika Moral, Mandiri, Transparan, Realitas, Adil. Sangat Tinggi/Unggul: Teladan ❑ <i>Istiqomah</i>: Tinggi: Pengorbanan, Visi, Kontinuitas, Tujuan, Ketaatan, Komitmen. Sangat Tinggi/Unggul: Keterbukaan, Risiko, Optimisme. ❑ <i>Fatahanah</i>: Tinggi: Inovasi, Prestasi, Belajar, Persamaan, Tindakan, Kecerdasan, Strategi. Sangat Tinggi/Unggul: Ilmu, Profesionalisme. ❑ <i>Amanah</i>: Tinggi: Misi, Prinsip, Team, Analisis, Ketepatan, Tepati Janji, Harmonis, Tugas, Harga Diri. Sangat Tinggi/Unggul: Tanggung Jawab ❑ <i>Tabliq</i>: Tinggi: Perubahan, Pengaruh, Spontan, Komunikasi, Proaktif, Dinamis, Pendidikan, Inisiatif, Kerja sama, Bijaksana, Motivasi, Kepemimpinan. Sangat Tinggi: Toleransi,

Sumber: Diolah dari data primer

2. Eksistensi Nilai Budaya Semu BSM: adalah indikator nilai-praktik budaya yang sangat rendah, rendah, sedang/moderat dalam kehidupan individu dan organisasi.

Tabel 2 Indikator Semu Nilai – Praktik

EKSISTENSI NILAI BUDAYA RIIL		
Organizational Practices by Verbeke Teori	Organizational Values by Hofstede	Practices and Values by Labmend
<ul style="list-style-type: none"> ■ Process Versus Results Oriented: Tolong menolong, proseduralis, kerjasama individu, interdependensi. ■ Employee Versus Job Oriented: Solusi, perhatian, profitabilitas, tertutup, penghargaan, tekanan pekerjaan. ■ Open Versus closed: kebebasan berpendapat dan mengkritik, mendengar ■ Tight Versus Loose: mencerca, tanggung jawab ■ Self Interest Versus Socially Responsible: responsip – komunikatif 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Power Distance: Kesetaraan, mandiri, interdependensi ■ Individualisme –Kolektivisme: kemandirian kuat, objektivitas prekrutan karyawan ■ Maskulinitas – Feminitas: penekanan hasil, orientasi pertumbuhan, orientasi kesejahteraan karyawan, ■ Uncertainty Avoidance: bekerja keras ■ Long Term Orientation: kesetabilan, percaya diri, kesabaran 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Shiddiq</i>: Sedang/Moderat: Sabar, Fakta, Keikhlasan ■ <i>Istiqomah</i>: Sedang/Moderat: Disiplin, Keberanian, Percaya Diri, Ketangguhan, Sempurna, Kuat. ■ <i>Fatahanah</i>: Sedang/Moderat: Alasan, Kecepatan, Solusi, Semangat, Hasil, Kemenangan. ■ <i>Amanah</i>: Sedang/Moderat: Jabatan, Informasi, Rasional, Melayani, Wewenang. ■ <i>Tabliq</i>: Sedang/Moderat: Penjelasan, Empati.

Sumber: Diolah dari data prime

3. Corporate Culture Model

Entitas pengembangan model studi *Good Corporate Culture* (GCC) merupakan mengarah pada transformasi CC, yakni metodologi yang dikembangkan oleh Moeljiono dkk (2005), namun dalam studi ini dimodifikasi sampai sesuai tujuan dan kemampuan studi yakni hanya mengembangkan Model yang sesuai dengan karakteristik organisasi dengan disinergikan intermediasi kebutuhan zaman, sedangkan proses monitoring atau evaluasi pasca pengembangan *the best fit model* tidak dilakukan. Ada tiga *grand design by process result*. Pertama, *organizational real practices model*. Kedua, *organizational real values model*, dan ketiga, *spiritual brand value model*.

4. Organizational Real Values Model

Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan pedoman teori Hofstede melalui wawancara mendalam (*deft interview*) kepada informan kunci. Hasil dilapangan, ditemukan estimasi variabel masing-masing sebagai berikut:

Tabel 3 Distribusi Organizational Values Employee PT. BSM

Distribusi Organizational Values		
No	Values	Kategori
1	Jarak Kuasa	Cukup/moderat/tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah
2	<i>Individualisme – Kolektivisme</i>	Kolektivisme berkategori tinggi
3	<i>Maskulinitas – Feminitas</i>	Feminitas berkategori tinggi
4	Penghindaran Ketidak-pastiaan	Cukup/moderat/tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah
5	Orientasi Jangka Panjang	Cukup/moderat/tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah

V. KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Dalam studi ini, penghayatan peran responden terhadap *Corporate Culture* (CC) BSM, dalam proses asesmen menunjukkan ada nilai-praktik CC yang dominan dengan masuk kategori semu (sangat rendah, rendah) dan unggul/sangat tinggi yang rata-rata telah dimiliki kuat berkembang di komunitas BSM Surabaya.

Berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian serta analisis data yang diperoleh dalam studi ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan pokok:

1. Hasil pemotretan, identifikasi-verifikasi, dan mendeskripsikan CC BSM (meliputi profil *organizational practices & values*). Maka ditemukan dengan mapping nilai-praktik berkategori semu (sangat rendah, rendah dan sedang) *present value* BSM sebagai berikut:
 - a. *Organizational Practices by Verbeke Teory* :
 - Y *Process Versus Results Oriented*: Tolong menolong, proses, kerjasama individu, interdependensi.
 - Y *Employee Versus Job Oriented*: Solusi, perhatian, profitabilitas, tertutup, penghargaan, tekanan .
 - Y *Open Versus closed*: terbuka dan mendengar
 - Y *Tight Versus Loose*: mencerca, tanggung jawab
 - Y *Self Interest Versus Socially Responsible*: responsip –komunikatif
 - b. *Organizational Values by Hofstede*:
 - Y *Power Distance*: Kesetaraan, mandiri, interdependensi
 - Y *Individualisme – Kolektivisme*: kemandirian, objektivitas
 - Y *Maskulinitas – Feminitas*: Hasil, pertumbuhan, proses.
 - Y *Uncertainty Avoidance*: bekerja keras
 - Y *Long Term Orientation*: kestabilan, percaya diri, kesabaran
 - c. *Practices and Values by Labmend*:
 - Y *Shiddiq*: Sabar, Keikhlasan,
 - Y *Istiqomah*: Keberanian, Percaya Diri, Ketangguhan, Sempurna.
 - Y *Fatahanah*: Prestasi, Perbaikan, Kecepatan, Solusi, Semangat.
 - Y *Amanah*: Misi, Informasi, Ketaatan, Rasional, Wewenang.
 - Y *Tabliq*: Spontan, Penjelasan, Empati.

2. Hasil penyesuaian terhadap rekomendasi *market demand* (intermediasi kebutuhan zaman), dengan filterisasi parameter rekomendasi *Spiritual Brand (Islamic of Core Values & Practices)*. Maka diperoleh dengan mapping nilai-praktik unggul (tinggi dan sangat tinggi) yang bersifat *future cultural value* BSM sebagai berikut:
 - Y *Siddiq* : Niat, Kejujuran, Kemandirian
 - Y *Istiqomah* : Visi, Keterbukaan, Kontinuitas, Resiko, Optimisme.
 - Y *Fathanah* : Ilmu, Profesionalisme, prestasi.
 - Y *Amanah* : Tanggung Jawab, Analisis, Harmonis, objektif, kehati-hatian
 - Y *Tabliq* :Toleransi, Teladan, Kerja sama, Partisipatif, Kekeluargaan, Pemberdayaan / Pembelajaran

3. Formulasi desain strategi pengembangan model *Good Corporate Culture* BSM, kearah pencapaian visi dan misi perusahaan yang ideal di masa depan dengan disinergikan pada *Islamic of core values and practices*, sebagai berikut:
 - Y *Shiddiq* (integritas): Menjaga Martabat dengan Integritas. Awali niat dan selalu Introspeksi, kejujuran dan Keterbukaan, Proaktif dengan Kemandirian,
 - Y *Istiqamah* (Konsistensi): Pengendalian Diri dengan Percaya Diri. Komitmen dengan Kontinuitas, Kreatif dan Optimis, Keberanian dengan Resiko.
 - Y *Fathanah* (Profesionalisme): Profesional adalah Gaya Hidup Kami. Pembelajar dan Berprestasi, Terampil dan Inovatif, Imajinatif dengan Adaptabilitas.
 - Y *Amanah* (Kredibilitas): Terpercaya karena Teruji. Prinsip dengan Objektifitas, Misi dan Tanggung Jawab, Kehati-hatian dan Harmonis.
 - Y *Tabliq* (Kepemimpinan): Kepemimpinan berlandaskan unjuk Keteladanan, Komunikatif dan Partisipatif, Pendidikan, Membudayakan dan Kekeluargaan.
 - Y *Ma'rifat* (Kecerdasan Spiritual): Mengerti Siapa Dirinya. Visi dengan Kesempurnaan, Beramal dengan Keikhlasan, dan Mencintai dengan Mengerti

Saran

- A. Kekurangan penelitian dalam studi kali ini, perlu ditindaklanjuti berdasarkan amanat yang telah direkomendasikan COCD dalam upaya napak tilas CC dalam studi GCC. Adapun rekomendasi untuk studi selanjutnya:
 1. Pada studi ini, pengembangan CC, hanya dilakukan *brainstorming* dengan *key informan*, dan tidak dilakukan dengan para pakar dibidangnya. Hal ini penting, untuk menemukan ketajaman analisis yang lebih dalam. Menurut COCD sebaiknya dilakukan dengan tahapan tersebut.
 2. Tahapan demi tahapan telah dilakukan dalam studi ini, namun karena keterbatasan situasional maka tahapan di selesaikan hanya sampai pada tujuan awal untuk mengembangkan model baru. Tindak lanjut yang belum dituntaskan adalah (1) pengujian dengan sampel yang representati (diambil dari hasil nilai budaya penemuan model baru peneliti); (2) memonitoring per sub nilai budaya baru hingga *step by step* (cukup memakan waktu lama); (3) menyemaikan nilai budaya baru tersebut (ini dilakukan oleh semacam lembaga riset-pengembangan yang bekerja sama dengan lembaga terkait).

- B. Kekuatan yang unggul yang dominan sangat mempengaruhi produktifitas yang diperoleh dalam studi ini adalah dari penemuan hakekat nilai seorang manusia ternyata diukur dari tingkat kemuliaan hatinya (budi pekerti yang terpuji).
- C. Untuk itu, bagi lembaga BSM diharapkan lebih giat lagi memprioritaskan pengkristalisasi budaya yang berlandaskan pada budi pekerti mulia. Demikian pula dalam aspek perekrutan dan *assesmen appraisal* karyawan parameter utama bertandaskan pada nilai *track record* perilaku yang terpuji alias kekuatan nilai spiritual dibanding intelegensi maupun emosional (prioritas kedua).
- D. *Good Corporate Culture* harus benar-benar dibangun dengan dukungan *share holder* BSM dengan cara bersama-sama melakukan penghayatan peran diri. Karena sangat sulit merubah perilaku (budaya) menjadi produktif tanpa di *support* oleh penciptaan lingkungan yang kondusif.
- E. BSM merupakan identitas Lembaga Keuangan Islam yang berlebelkan ke-Islam-an. Kegiatan ekonomi, sosial dan lainnya, dalam Islam dipandang bukan hanya dari sisi hubungan antar manusia (horizontal) melainkan ditujukan juga sebagai kegiatan ibadah (vertikalisasi). Ini merupakan dua hal yang tidak terpisahkan. Dalam upaya meningkatkan produktifitas karyawan tanpa dibarangi peningkatan pemahaman (keilmuan) yang dalam terhadap kegiatan ekonomi perbankan Islam, maka akan kesulitan jika sumber daya manusia tidak memiliki *back ground* pendidikan ekonomi Islam/muamalat. Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan BSM dengan cara *training development* akan kurang maksimal menyentuh kecerdasan emosional maupun spiritual karyawan. Karena kedua hal itu adalah sebuah proses yang cukup memakan waktu. Kegiatan semacam *training development* umumnya hanya akan terbatas menyentuh sisi luar yakni intelegensi. Untuk itu, prioritas perekrutan karyawan diupayakan berdasarkan pendidikan perbankan muamalat/syariah.

Rekomendasi Studi Lanjutan

Hasil pengambilan data penelitian sebelumnya akan ditindaklanjuti pada session pengembangan model good corporate culture. Adapun tindaklanjut pada studi di tahun berikutnya adalah penyusunan skenario formulasi desain pengembangan GCC PT.BSM.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia dan Pusat Pengkajian Bisnis dan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 2000. *Penelitian Potensi, Preferensi, dan Perilaku Masyarakat terhadap Bank Syariah di Wilayah Jawa Timur*. Malang: BI dan PPBEI Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Durianto, Darmadi, dkk, 2004, *Brand Equity Ten*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Gymnastiar, Abdullah, 2004, *Aa Gym dan Fenomena Daarut Tauhid: Memperbaiki Diri Lewat Manajemen Qalbu*, Cetakan Kedelapan, PT. Mizan Pustaka, Bandung
- Hofstede, Geert, (1994). *Cultures and Organizational Software of The Mind*, New York, Mc. Graw Hill.
- Miller, D. dan P.H. Friesen, 1982, *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firm: Two models of Strategic Momentum*, *Strategic Management Journal*: 1-25
- Muhammad (ed), 2004, *Bank Syari'ah: Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman*, Ekonisia, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P, 2002, *Prinsip-Prinsip: Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Suhariyadi, Fendy, 2002, *Proses Pembentukan Perilaku Produksi Pada Budaya Kerja Organisasi*, *Proceeding Temu Ilmiah 1 APIO*, FP-UNAIR, Surabaya.
- Sunarto, 2005, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, *Jurnal MPS*, UNESA - Surabaya
- Suroto, 2002, *Peningkatan Kinerja Eksekutif: Dengan Metode ESQ*, *National HRD Conference 2002*, HRD Club Indonesia, Jakarta.
- Tasmara, Toto, Haji, 2003, *Kecerdasan Ruhaniah (Transcendental Intelligence)*, Cet. Ketiga, Gema Insani Press, Jakarta.
- Taher, Tarmizi, 2003, *Agenda Kritis Pembangunan Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Verbeke, Willem. 2001. *A Revision of Hofstede et al.'s (1994), Organizational Practice Scale*. *Journal of Organizational Behavior*.