

# **THE CELESTIAL MANAGEMENT: IKHTIAR MEWUJUDKAN BUDAYA ORGANISASI ISLAM**

**Ihsan Rahmat**

*Departemen Manajemen dan Kebijakan Publik,  
Pascasarjana Fisipol, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta  
Email: ibsanrrahmat@gmail.com*

## **Abstract**

*This study aims to describe that the Celestial Management (TCM) is an internalization process of Islamic values in the organizational culture and tries to answer the allegations of Branine and Pollard who said that organizations in Muslim majority are continued to apply the organizational management principle from western version, although unsynchronization was occurred. Long before that, Rahman and Al-Buraey has warned that paradox in the Arabic organizations that tend to adopt (mimesis isomorphis) western management rather than develop a model that respects to local culture which based on spirituality. This study becomes important because nearly three decades of Islamic organizations has grown and develop, but is still considered not to have "concept crystallization" models that could be adopted or become a referral source for the Islamic organizational culture implementation.*

**Keywords:** *The Celestial Management, Islamic Organization Management, Spirituality*

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bahwa The Celestial Management (TCM) merupakan sebuah proses internalisasi nilai-nilai Islam dalam budaya organisasi, sekaligus menjawab tuduhan dari Branine dan Pollard yang mengatakan bahwa organisasi di negara yang mayoritas penduduknya beragama Islam masih terus menerapkan prinsip-prinsip manajemen organisasi versi barat meskipun terbukti telah terjadi insinkronisasi. Jauh sebelum itu, Rahman dan Al-Buraey telah mengingatkan bahwa terjadi paradoks pada organisasi Arab yang cenderung mengadopsi (mimesis isomorphis) manajemen*

barat ketimbang mengembangkan model yang sesuai dengan budaya lokal berbasis spiritualitas. Kajian ini menjadi penting mengingat hampir tiga dekade organisasi Islam tumbuh dan berkembang tetapi dinilai masih belum memiliki model-model “kristalisasi konsep” yang bisa diadopsi atau menjadi sumber rujukan penerapan budaya organisasi yang Islami.

**Kata Kunci:** The Celestial Management, Budaya Organisasi Islam, Spiritualitas

## LATAR BELAKANG

Harus diakui bahwa kemajuan manajemen barat lebih progresif dibanding manajemen yang tumbuh melalui prinsip-prinsip Islam. Hal ini merupakan akibat adanya kesenjangan antara pengetahuan yang dimiliki oleh manajer untuk mengelola organisasi secara lokal dengan apa yang diperlukan dari tenaga kerja lokal pula untuk dikelola secara efektif. Berdasarkan hasil penelitian Rahwar dan Al-Buraey di beberapa negara di Jazirah Arab, menjelaskan bahwa teori organisasi Barat tidak mudah disandingkan dengan budaya Islam karena terfokus pada sikap individualistis dan diukur dengan pendekatan ekonomi.<sup>1</sup> Misalnya, model manajemen barat menunjukkan bahwa banyak individu yang mengabaikan kebutuhan rohani dalam pekerjaan. Bjork dan Al-Meer melakukan investigasi budaya bisnis Arab dalam program *teaching business subjects* dengan menggunakan *American Management Textbooks* (AMT). Ditemukan perbedaan yang signifikan (*inappropriate*) dalam budaya bisnis, sehingga mereka berani menyimpulkan “*western theories of work motivation and work values may also be inappropriate for Islamic countries.*”<sup>2</sup> Menariknya adalah meskipun terbukti terjadi ‘*inappropriate*’, tetap ada keinginan yang kuat dari organisasi lokal untuk mempelajari manajemen Barat sebagai sarana

---

<sup>1</sup>Mawdudur Rahman dan Muhammad Al-Buraey, “An Islamic Perspective of Organizational Controls and Evaluation”, *American Journal of Islamic Social Sciences* Vol. 9 No. 4, (1992), hlm. 499-514.

<sup>2</sup>Bjorn Bjerke dan Abdulrahim Al-Meer, “Cultures Consequences: Management in Saudi Arabia”, *Leadership and Organization Development Journal* Vol. 14 No. 2, (1993), hlm. 30-50.

menginformasikan praktek bisnis lokal. Inilah yang kemudian disebut Branine dan Pollard sebagai ‘pemaksaan’ budaya organisasi.<sup>3</sup> Pada akhirnya disadari bahwa hal ini terpaksa dilakukan karena konstruksi budaya organisasi Islam sendiri belum terkonsep dengan baik.

Sebagai orientasi kerja, budaya dalam organisasi menjadi syarat mutlak. Budaya organisasi menjadi karakter yang mampu menerjemahkan bagaimana organisasi mencapai kinerja (*performance*) saat ini dan masa mendatang. Dari perspektif manajemen, budaya organisasi mendapat perhatian yang serius sejak tahun 1980-an. Hal ini tidak terlepas dari banyaknya temuan penelitian yang mengungkap hubungan positif antara keduanya.<sup>4</sup> Diyakini bahwa organisasi yang memiliki dan memegang nilai-nilai bersama (*shared value*) saat bekerja, lebih mudah menyelesaikan tugas dibandingkan organisasi yang bekerja dengan minus nilai bersama. Sistem nilai bersama menurut Wiener dan Vardi akan membawa tekanan normatif pada anggota organisasi. Ketika nilai bersama dipegang secara terus menerus, dalam waktu tertentu diyakini membentuk model budaya kerja dalam satu organisasi.<sup>5</sup>

Menyadari pentingnya budaya organisasi, praktik di China menjelaskan bahwa para pemimpin organisasi merespon dengan cara memberikan perhatian yang besar pada aspek ini. Xiao-ping Chen dalam Xiaoming dan Junchen mencoba membandingkan dengan negara lain, sebagai salah satu entitas ekonomi yang paling penting. Hasilnya, organisasi di Cina membutuhkan waktu yang lebih panjang dalam membangun budaya organisasi di bandingkan dengan negara lain. Bahkan, Xiaoming dan Junchen sendiri mengklaim cara kerja ini telah dilakukan semenjak dahulu, jauh sebelum pemikir Barat merumuskan teori organisasi. Bagi organisasi di China, budaya organisasi adalah

---

<sup>3</sup>Mohamed Branine dan David Pollard, “Human Resource Management with Islamic Management Principles: A Dialectic for a Reverse Diffusion in Management”, *Personnel Review Vol. 39 No. 6*, (2010), hlm. 712-727.

<sup>4</sup>Xiaoming Cui dan Junchen Hu, “A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance”, *International Journal of Business Administration Vol. 3 No. 2*, (2012), hlm. 29-37.

<sup>5</sup>George G. Gordon dan Nancy DiTomaso, “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, *Journal of Management Studies Vol. 29 No. 6*, (1992), hlm. 783-798.

pondasi awal menuju kesuksesan. Kurun lama bertahannya sebuah organisasi ditentukan oleh seberapa matang pemimpin menanamkan harmonisasi dalam organisasi. Penegasan budaya kerja ini, menurut Xiaoming dan Junchen sering dianggap kurang perlu di kebanyakan organisasi, khususnya organisasi berskala menengah-kecil. Walaupun memiliki budaya kerja, kebanyakan hanya sebatas tulisan di dinding kerja sebagai syarat formalitas tanpa adanya *material meaning*.<sup>6</sup>

Penjelasan di atas menggambarkan dua paradoks dalam budaya organisasi, yakni: *Pertama*, pada satu sisi organisasi yang memiliki keinginan untuk mengedepankan aspek budaya kerja, harus terbentur oleh ketidakmampuan untuk membangun budaya kerja. Saat menggunakan mekanisme imitasi (*mimesis isomorphis*) pun, tidak ada konsep atau model organisasi yang bisa diadopsi. *Kedua*, pada sisi lain ada kemampuan dan kesempatan bagi organisasi untuk mengimplementasikan budaya kerja, tetapi terkendala oleh integritas sumber daya manusia (SDM), baik itu berasal dari ketidakmampuan pemimpin menerjemahkan nilai-nilai bersama atau bawahan yang tidak peduli dengan nilai kerja yang telah ditetapkan. Tulisan ini mengklaim bahwa paradoks pertama menjadi masalah dalam organisasi Islam. Ketidakmampuan kapasitas dan integritas pemimpin-bawahan untuk merumuskan dan membangun nilai-nilai Islam. Disaat yang sama juga tidak ada konsep budaya organisasi Islam yang bisa menjadi contoh. Seirama dengan penjelasan seorang eksekutif *Human Resources* yang 'kebingungan' dengan aplikasi spiritualitas di organisasi, walau literatur telah banyak mengungkap manfaatnya:

*“...the literature on spirituality in organizations does not assist us in understanding how spirituality is experienced by individuals in different kinds of organizations, or how organizations either explicitly use or deny the existence of spirituality.”*<sup>7</sup>

Membangun budaya kerja yang Islami atau lebih dikenal dengan istilah *workplace spirituality* bagi organisasi berlabel 'syariah' merupakan sebuah

---

<sup>6</sup>Xiaoming Cui dan Junchen Hu, “A Literature Review...”, hlm. 29-37.

<sup>7</sup>Boyle dan Healy, (2003), hlm. 352. Dalam Priyanka Vallabh dan Manish Singhal, “Workplace Spirituality Facilitation: A Person–Organization Fit Approach”, *Journal of Human Values Vol. 20 No. 2*, (2014), hlm. 193–207.

isu penting.<sup>8</sup> Beberapa peneliti telah membeberkan alasannya, termasuk Fry dan Cohen yang menjelaskan bahwa ada kekhawatiran akan keseimbangan kehidupan kerja.<sup>9</sup> Tingginya mobilitas dan globalisasi membuat anggota organisasi mencampurkan urusan personal ke dalam lingkungan organisasi. Meningkatkan budaya kerja berbasis spiritualitas dipandang sebagai salah satu penangkal yang mungkin dapat diterapkan untuk tren ini. Menjadikan spiritualitas sebagai budaya organisasi dianggap mampu menyentuh sisi terdalam melalui pendekatan berbasis agama.<sup>10</sup>

Isu spiritualitas dalam organisasi di Indonesia mulai semarak terdengar sejak awal 1990-an. Lahirnya Bank Muamalat Indonesia (BMI) sebagai lembaga keuangan yang pertama murni syariah adalah bukti bahwa Islam memiliki model dan cara tersendiri untuk memajukan ekonomi umat melalui mekanisme kerja organisasi. Perjuangan kerja BMI tergolong sulit karena di awal-awal pendiriannya telah berhadapan dengan krisis moneter yang mendera Indonesia dalam kurun waktu 1997-1999. Akan tetapi, berkat kerja keras seluruh elemen dalam BMI, organisasi ini termasuk satu dari beberapa organisasi keuangan yang berhasil melalui krisis moneter. Ahmad Ariawan Amin selaku direktur utama yang membawa BMI keluar dari jerat krisis mengakui bahwa nilai-nilai kerja *The Celestial Management* (selanjutnya TCM) yang ditransfer kepada seluruh anggota BMI dari pusat hingga daerah telah membawa dampak yang luar biasa.<sup>11</sup> Tulisan ini bermaksud untuk menjelaskan

---

<sup>8</sup>Dalam sepuluh tahun terakhir, praktik spiritualitas dalam ranah organisasi dianggap sebagai hal yang penting (Ashmos and Duchon, 2000; Milliman et al., 2003; Karakas, 2009; Marques, 2007). Bahkan hasil penelitian Mitroff dan Denton (1999) terkesan mengancam bahwa "...unless organizations learn how to harness the 'whole person' and the immense spiritual energy that is at the core of everyone, they will not be able to produce world-class products and service".

<sup>9</sup>Louis W. Fry dan Melanie P. Cohen, "Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hour Cultures", *Journal of Business Ethics Vol. 84 No. 1*, (2009), hlm. 265-278.

<sup>10</sup>Perlu ditegaskan bahwa spiritualitas dalam tulisan ini merujuk pada aktifitas yang berhubungan dengan agama. Berdasarkan hasil penelitian Mitroff dan Denton (1999) terungkap ada sebelas makna ketika *human resources* dan senior eksekutif di Amerika Serikat berbicara masalah spiritualitas. di tempat kerja. Salah satu makna mengarah pada "spiritualitas berhubungan dengan sesuatu yang lebih tinggi, bisa dicapai apabila seseorang menyakini satu agama."

<sup>11</sup>A. Riawan Amin, *The Celestial Management*, (Jakarta; Senayan Abadi Publishing, 2004), hlm. xvi.

gagasan TCM mengenai budaya organisasi Islam dengan memulai pembahasan tentang: Bagaimana perdebatan budaya kerja spiritual dalam tataran praktis dan teoritis? Apa *values* yang terdapat dalam TCM? Bagaimana TCM menerjemahkan *values* tersebut dalam budaya organisasi? dan terpenting adalah apakah *values* TCM dapat diterapkan di semua jenis organisasi? Selain itu tulisan ini juga berusaha menyajikan reka proses internalisasi nilai-nilai Islam dalam BMI. Melalui reka proses seperti ini diharapkan akan memudahkan organisasi Islam lainnya untuk mengembangkan model lain atau setidaknya mengadopsi apa yang telah dipraktikkan oleh BMI.

## KAJIAN TEORI

### 1. Budaya Kerja Spiritual

Penting untuk mendiskusikan apakah spiritualitas membawa dampak yang positif bagi organisasi? Hasil penelitian terdahulu sangat relevan untuk menjawab pertanyaan ini, walau disadari bahwa penelitian tentang spiritualitas dalam organisasi banyak dikaji di luar Indonesia. Choerudin melakukan penelitian pada beberapa bank Islam di Surakarta tentang apakah spiritualitas berdampak pada etika kerja karyawan (*work satisfaction, work performance, dan turnover intention*).<sup>12</sup> Ada hubungan yang positif signifikan antara spiritualitas dengan *work satisfaction* dan *work performance*, sedangkan negatif untuk *turnover intention*. Penelitian serupa sebenarnya telah dilakukan oleh Beheshtifar dan Zare (2013), Ayranci (2011), Karakas (2009; 2010), Ashmos dan Duchon (2005), Alexander dkk (1993), juga menyajikan hubungan yang positif antara spiritualitas dengan kinerja karyawan. *Starting point* yang dapat ditangkap dari penelitian spiritualitas di banyak negara adalah bahwa organisasi yang memberikan ruang, bahkan mereka yang membangun budaya spiritual itu sendiri akan berdampak pada keberlanjutan (*sustainable organizational*).

Dalam praktiknya spiritualitas akan mudah diaplikasikan apabila pimpinan puncak memiliki gagasan komprehensif dan mampu

---

<sup>12</sup>Achmad Choerudin, "The Relationship Between Spirituality and Work Attitude: A Empirical Study", *International Journal of Management Research and Review Vol. 4 No.4*, (2014), hlm. 455-463.

mentransfer gagasan tersebut ke karyawan dan fungsi organisasi. Hal ini menjadi tantangan berat bagi pemimpin organisasi karena pemahaman spiritual setiap karyawan berbeda. Berdasarkan kajian Mitroff dan Denton di USA terungkap bahwa kebanyakan karyawan ragu-ragu dalam mengekspresikan spiritualitas mereka di tempat kerja dan percaya bahwa mereka dapat menyinggung perasaan rekan kerja apabila tetap melakukannya. Karenanya, terlebih dahulu pemimpin harus mampu mengidentifikasi atribut-atribut yang mampu membentuk budaya kerja spiritual. Ada banyak atribut yang mempengaruhi spiritualitas karyawan di organisasi, tetapi yang dominan adalah karyawan menginginkan organisasi mengakui kehidupan batin mereka, karyawan butuh pekerjaan yang bermakna dan pekerjaan tersebut memiliki arti dalam hidup mereka, dan rasa kebersamaan yang terbangun harmonis dalam organisasi. Berbagai konsekuensi dari spiritualitas di tempat kerja, coba dirangkum dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Penelitian Terkait Atribut Spiritualitas di Tempat Kerja**

No.	Atribut Spiritualitas di Tempat Kerja	Peneliti
1	Kehidupan batin, pekerjaan yang bermakna, rasa kebersamaan	Ashmos dan Duchon, 2000
2	Pekerjaan yang bermakna, komunitas dan nilai-nilai keorganisasian, keterlibatan kerja, kepuasan kerja	Milliman <i>et al.</i> , 2003
3	Kehidupan batin, pekerjaan yang bermakna, bagian dari komunitas	Ashmos dan Duchon, 2005
4	Rasa kebersamaan, hubungan spiritual, pengalaman mistik, keterlibatan kerja	Kinjerski dan Skrypnek, 2006
5	Hubungan, keharuan, kesadaran, pekerjaan yang bermakna, transcendental	Petchsawang dan Duchon, 2009
6	Kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi	Pawar, 2009
7	Rasa kebersamaan, pekerjaan yang bermakna, nilai-nilai keorganisasian, keharuan	Gupta <i>et al.</i> , 2013

Identifikasi ini sangat penting untuk membangun gagasan yang komprehensif. Ada kekhawatiran yang muncul apabila budaya kerja

spiritual tidak landasi oleh gagasan. Sebuah kajian yang dilakukan oleh Emma Bell menjelaskan bahwa spiritualitas yang ‘liar’ dan tidak terkonsep dengan baik, mampu menjadi penyulut api konflik dalam organisasi. Kajian yang dilakukan Emma berdasarkan atas dua kasus sejarah (perlawanan pekerja pastor di Prancis tahun 1943-1954 dan pemogokan penambang batubara di Inggris tahun 1984-1985), di mana sebuah sintesis antara Kristen dan Marxisme memberikan dasar bagi anggotanya untuk menentang organisasi.<sup>13</sup>

## 2. Konsep *The Celestial Management*

TCM merupakan implementasikan nilai, prinsip *ilabiah*, dan misi organisasi pada tataran bisnis. Disebut prinsip *ilabiah* karena cara kerja konsep yang berlandaskan pada dalil-dalil Al-Qur’an dan Hadist Rasulullah SAW. Riawan tergolong sukses dalam menafsirkan makna dan petunjuk Tuhan dalam lingkungan bisnis, sehingga klaim terhadap konsep TCM pun muncul sebagai bagian dari pembelajaran dalam ilmu manajemen.<sup>14</sup> Klaim ini bukan tanpa alasan, model bisnis organisasi modern terlalu berorientasi pada pencarian keuntungan pribadi, dan melupakan hal lain yang lebih besar seperti *sharing profit* untuk komunal dan lebih lagi masalah akhirat. TCM menyeimbangkan paradigma kerja yang berorientasi duniawi dan ukhrawi. Dalam konsep TCM, pengembangan organisasi didasarkan atas tiga domain, yakni: *life is a place of worship*, *life is a place of wealth*, *life is a place of warfare*. Ketiga domain ini diterjemahkan ke dalam dua belas nilai yang terangkum dalam akronim: ZIKR, PIKR, dan MIKR.<sup>15</sup>

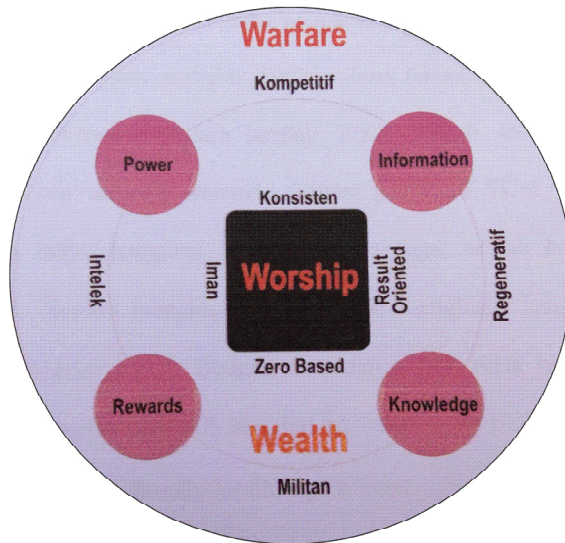
---

<sup>13</sup>Emma Bell, “Towards a Critical Spirituality of Organization”, *Culture and Organization Vol. 14 No. 3*, (2008), hlm. 293-307.

<sup>14</sup>A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah: Teori dan Praktek The Celestial Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hlm. 70.

<sup>15</sup>A. Riawan Amin, *The Celestial Management...*, hlm. 1-12.





Gambar 1. *The Celestial Management Core*

*Life is a place of worship.* Domain ini menerjemahkan organisasi sebagai tempat ibadah/peribadatan/menyembah. Konsep ini berangkat dari ajaran Islam yang menyebutkan bahwa setiap perilaku manusia – termasuk di dalamnya perilaku SDM-, memiliki “terminal” terakhir yakni peribadatan kepada Allah SWT.<sup>16</sup> Karenanya, tempat kerja harus dimaknai sebagai tempat ibadah, sehingga konsekuensinya harus selalu suci terbebas dari hal-hal yang berbau maksiat. Domain ini diterjemahkan ke dalam empat nilai ZIKR, yakni: 1) *zero based*, yakni bersih, jernih, dan apa adanya; 2) iman, yakni seluruh SDM harus yakin akan kemahabesaran Allah; 3) konsisten, fokus pada tujuan awal dan tidak boleh tergoyah oleh siapapun dalam menjalankan tujuan organisasi; dan 4) *result oriented*, yakni harus mampu menyeimbangkan kedua tujuan baik di dunia dan akhirat. Pada domain pertama dapat disimpulkan bahwa

*Life is a place wealth.* Organisasi dimaknai sebagai tempat menciptakan, mencari kemakmuran, serta tempat berkumpul dan berbagi kesejahteraan.<sup>17</sup> disadari sebagai nilai-nilai Islam yang diimplementasikan

<sup>16</sup>A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah...*, hlm. 73.

<sup>17</sup>A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah...*, hlm. 75.

dalam organisasi bisnis, tetap laba menjadi tujuan bersama. Hanya saja, *reward sharing* lebih ditekankan dalam domain ini berupa transparansi dan prinsi *fairness*. Domain ini dieksplorasi ke dalam empat nilai PIKR, yakni: 1) *power sharing*, berarti pembagian wewenang harus jelas dan setiap anggota organisasi harus memiliki power; 2) *information sharing*, yakni adanya transparansi informasi kepada seluruh anggota organisasi, sehingga memastikan tidak ada lagi yang menggunakan *power* tanpa didasari sedikitnya informasi; 3) *knowledge sharing*, yakni kegiatan mentransfer pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman kepada anggota organisasi. Kegiatan ini tidak terbatas *up to bottom*, tetapi juga *bottom to up*. Kegiatan koordinasi, FGD (*Focus Group Discussion*), pelatihan, pengembangan, *brainstorming*, hingga *benchmarking* organisasi dapat dijadikan sebagai media *knowledge*; dan 4) *reward sharing*, adanya distribusi kesejahteraan dengan menggunakan sistem yang lebih jelas dan transparan. Asumsi dasar domain ini adalah kesejahteraan akan tercipta apabila kekuasaan, informasi, pengetahuan, dan *reward* yang adil terdistribusi dengan baik.

*Life is a place of warfare*. Organisasi menjadi tempat berjuang, bersaing, dan mengalahkan strategi kompetitor. Sehingga diasumsikan benak pelanggan sebagai medan pertempuran.<sup>18</sup> Domain ini diwujudkan dalam MIKR yang merupakan ciri-ciri unggulan bagi terbentuknya sebuah komunitas yang senantiasa menggunakan strategi bersaing cerdas untuk menghasilkan prestasi dari satu generasi ke generasi selanjutnya. MIKR diterjemahkan sebagai: 1) militan, dimaknai sebagai salah satu modal utama untuk mendorong motivasi kru dalam bekerja. Anggota yang militan akan mempunyai gairah kerja, bersemangat tinggi, siap, dan terlatih dengan baik; 2) intelek, menunjukkan cara berfikir dan memandang sesuatu yang didasari oleh akal sehat; 3) kompetitif, yakni kemampuan dan kesiapan untuk selalu bersaing dalam kebaikan sehingga selalu mendapatkan hasil kinerja yang optimal; dan 4) regeneratif, memberi kesempatan yang sama kepada seluruh anggota untuk bekerja keras memperoleh posisi ideal dan menunjukkan bahwa organisasi tidak terpaku pada satu figur.

---

<sup>18</sup>A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah...*, hlm. 77.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. *The Celestial Management* Dalam Organisasi

Pokok pembahasan dimulai dengan mengidentifikasi proses internalisasi nilai-nilai Islam ke dalam praktek BMI. Kemudian dilanjutkan dengan analisa makna budaya kerja dalam TCM, dan terakhir melihat peluang penerapan atau adosi konsep ini ke organisasi Islam lainnya. Giacalone dan Jurkiewicz menegaskan bahwa organisasi dapat dikatakan memiliki budaya kerja spiritual apabila pemimpin memfasilitasi (*connected*) dan anggota mempromosikan nilai-nilai yang diyakini bersama dalam proses kerja.<sup>19</sup> Pemimpin dalam pengalaman BMI mempunyai kewenangan besar dalam menentukan kolaborasi nilai Islam dan misi organisasi. Praktek ini sesuai dengan penelitian Odumeru dan Ogbonna yang mengakui bahwa di banyak organisasi, pemimpin masih menjadi ‘pendikte’ arah dan tujuan organisasi (*top-down*).<sup>20</sup> Pada model kepemimpinan transendental (*transcendental leadership*) sekalipun dijelaskan bahwa walau pemimpin mendengarkan suara-suara hati bawahan, tetapi tetap yang menentukan transformasi nilai adalah pemimpin.<sup>21</sup>

Walau berdiri sejak tahun 1991, Riawan meyakini BMI belum memiliki budaya kerja yang terkonsep dengan jelas. Budaya kerja BMI baru mendapatkan perhatian sejak terjadi guncangan ekonomi di Indonesia sekitar tahun 1997-1998. Fakta memberikan informasi bahwa tidak banyak bank yang lolos dari jeratan krisis ekonomi. BMI termasuk yang lolos, bagaimana bisa? Riawan yang menjabat sebagai direktur utama pada waktu itu, mengumpulkan seluruh pimpinan cabang dan pusat untuk membahas reformasi dalam tubuh BMI. Reformasi tersebut bukan hanya pada strategi bisnis, juga menata ulang semangat kerja SDM.

---

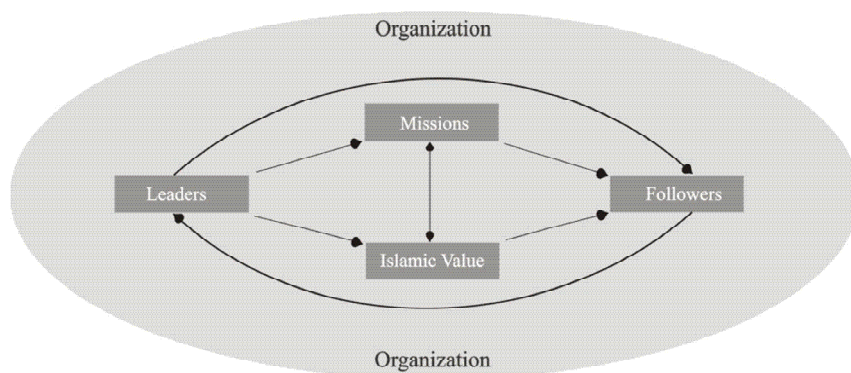
<sup>19</sup>Robert A. Giacalone dan Carole.L. Jurkiewicz, *Toward a Science of Workplace Spirituality*. In *Handbook of Workplace and Organizational Performance*, eds. by Robert A. Giacalone dan Carole.L. Jurkiewicz, (New York: M.E Sharpe, 2003), hlm. 28.

<sup>20</sup>James A. Odumeru dan Ifeanyi G. Ogbonna, “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, *International Review of Management and Business Research Vol. 2 No. 2*, (2013), hlm. 355-361.

<sup>21</sup>Joseph E. Sanders III, Willie E. Hopkins, dan Gary D. Geroy, “From Transactional to Transcendental: Toward an Integrating Theory of Leadership”, *Journal of Leadership and Organizational Studies Vol. 9 No. 4*, (2003), hlm. 21-31.

Riawan mendelegasikan wewenang pada seluruh pimpinan divisi dan cabang untuk bekerja berdasarkan pada prinsip kejujuran, kepercayaan, istiqamah, kompetensi, dan informatif.<sup>22</sup>

Langkah awal yang dilakukan oleh Riawan adalah menyusun gagasan sederhana (*framing*) tentang nilai-nilai kerja yang dianut oleh perusahaan, yang kemudian terbit pada majalah *inhouse magazine*.<sup>23</sup> Tujuannya agar pimpinan divisi dan cabang memiliki arah, sebagai kompas untuk menerapkan sistem nilai dan arah kerja organisasi. Dalam perjalannya, gagasan sederhana ini mulai dikembangkan berdasarkan tuntutan dan kebutuhan organisasi. Kekurangan dalam organisasi ditutupi dengan mekanisme komperhensif dan inkremental. Adopsi nilai-nilai Islam terus diterjemahkan sesuai dengan misi organisasi. Mulai mekanisme yang panjang inilah Riawan kembali merumuskan konsep yang kemudian diberi nama *The Celestial Management*.



**Gambar 2. Reka Proses Pembentukan Budaya Organisasi Islam BMI**

Praktek kerja BMI memperlihatkan bahwa budaya organisasi Islam bukanlah pembicaraan tentang pembentuk formasi nilai semata, uji coba penerapan nilai, melihat budaya organisasi Barat, bahkan bukanlah kegiatan “*asal caplok*” nilai-nilai penting dalam Al-Qur’an. Akan tetapi, budaya organisasi Islam adalah tentang kesepakatan dan komitmen

<sup>22</sup>A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah...*, hlm. 70.

<sup>23</sup>A. Riawan Amin, *The Celestial Management...*, hlm. 21.

bersama untuk mempromosikan nilai-nilai yang dianggap benar dan membawa organisasi ke arah tujuan bersama. Melalui cara kerja seperti ini, nilai-nilai Islam yang ditanamkan oleh pemimpin dapat dipraktikkan dengan maksimal oleh anggota organisasi.

Pandangan TCM pada organisasi memberikan nuansa baru dalam ilmu manajemen dan ini kontras dengan cara pandang Barat. TCM meredefinisi makna tempat kerja. Dalam TCM, anggota memandang organisasi bukan lagi sebagai tempat bekerja, tempat berkumpul, dan menyelesaikan berbagai macam tugas dari pimpinan. Organisasi adalah wadah atau alat untuk mengabdikan diri kepada Allah dan agama melalui serangkaian proses kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan bersama dengan tetap berpegang pada aturan, prinsip, dan nilai-nilai Islam.<sup>24</sup> Tujuan utama anggota organisasi untuk bekerja bukan lagi karena faktor profit, tetapi fokus pada “bekerja untuk beribadah pada Allah”. Sehingga, konsekuensi yang muncul kemudian adalah anggota menganggap organisasi sebagai “masjid” yang kesuciaanya harus selalu dijaga. Anggapan organisasi sebagai masjid membuat anggota terpanggil untuk melakukan hal-hal yang benar dan menghindari yang tidak digariskan oleh organisasi dan Islam. Misalnya dalam hal kontrol kerja, melalui *sharing* ZIKR, TCM menanamkan keyakinan pada anggota bahwa setiap pekerjaan akan mendapat pengawasan langsung dari Allah dan akan dimintai pertanggung jawabannya. Begitu juga dalam *sharing* PIKR, organisasi memberikan sepenuhnya *power* pada anggota untuk mendelegasikan informasi tugas dan melaksanakannya sesuai dengan *job description*. Melalui redefinisi organisasi ini, TCM secara tidak langsung telah klasifikasi bahwa organisasi Islam harus berprinsip *abdullah* dan *khalifah*, berprinsip keadilan, meneladani Rasulullah SAW, menjunjung etika bisnis syariah, professional, berprinsip *qira'ah* dan *islah*.

SDM dalam organisasi dimaknai sebagai khalifah yang bertugas menjaga dan memakmurkan organisasi. Dalam bertugas, TCM menekankan setiap anggota memiliki jiwa militansi dan ketangguhan tim kerja. Hal ini bertujuan untuk menutupi berbagai kekurangan dalam manajemen BMI, karena spiritual saja tidak cukup untuk membawa

---

<sup>24</sup>A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah...*, hlm. 86-90.

organisasi ke arah tujuan bersama. *Sharing* MIKR telah membawa anggota ke dalam karakter pemenang, dampaknya adalah BMI keluar dari jeratan ekonomi 1998. Dalam membentuk militansi, Riawan menanamkan tiga nilai penting, yakni: 1) *self-awareness*, yakni militansi yang dihasilkan melalui kesadaran diri. Penanaman nilai-nilai Islam bahwa setiap pekerjaan diawasi oleh Allah, setiap pekerjaan akan dimintai pertanggungjawabannya, dan bekerja sekrang untuk menabung amal di kehidupan akhirat; 2) *self-involvement*, yakni menjadikan organisasi sebagai bagian dari diri yang tidak terpisahkan. Hal ini menjadi titik tekan TCM bahwa organisasi harus didefinisikan sebagai salah satu tempat beribadah kepada Allah. Perasaan yang menyatu inilah yang kemudian membuat anggota mengetahui bahwa tantangan organisasi adalah tantangan diri sendiri; dan 3) *self-learning*, akan bekerja selama proses militansi anggota bahwa setiap kegagalan menjadi masukan untuk pembelajaran diri di masa mendatang.<sup>25</sup>



**Gambar 3. Komponen Pembentuk Militansi**

<sup>25</sup>A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah...*, hlm. 227.

Sebagai sebuah konsep, TCM tidak terlepas dari kekurangan dan bias. Salah satu yang mendapat perhatian serius dalam tulisan ini adalah cara BMI menghargai anggota masih mengandalkan faktor ekstrinsik (baca: *self-determination theory*). *Rewards* berupa gaji masih mendominasi penghargaan kepada anggota yang *performance achieve*. Padahal di banyak penelitian menyebutkan bahwa spiritualitas berkaitan erat dengan faktor instrinsik. Ada orang yang bekerja karena niat murni mencari ridho Allah, sesuatu yang diyakini dan dibanggakan dari dalam diri. Apabila niat seperti ini diganggu oleh faktor ekstrinsik seperti gaji, akan berbahaya dan mampu merubah niat awal seseorang untuk bekerja. Asumsi dasarnya adalah motivasi instrinsik akan rusak apabila motivasi ekstrinsik ikut bermain di dalamnya. Karena itu, prinsip kehati-hatian tetap dibutuhkan dalam rangka menjaga kebutuhan spiritual seseorang dalam bekerja. Wingfield dan Berry mengusulkan dua model yang dapat dikembangkan dalam menunjang motivasi instrinsik, yakni *respect* (menghormati, menganggap, memandang, atau mempertimbangkan kehidupan internal dan eksternal anggota) dan *recognition* (mengakui keberadaan dan reaksi anggota).<sup>26</sup>

## 2. Peluang Penerapan *The Celestial Management*

Trompeners dan Hampden-Turner menjelaskan bahwa asumsi teori yang dibuat dan dikembangkan oleh Frederick Taylor, Henry Fayol, Peter Drucker, Mike Hammer, James Champy, Tom Peters, dan ahli manajemen lainnya, adalah benar untuk konteks Amerika dan beberapa negara OECD lainnya.<sup>27</sup> Tetapi asumsi mereka harus dikaji ulang ketika ada keinginan untuk mengadopsi di negara lain, termasuk Indonesia. Lavigna dan Hays mempertegas pernyataan di atas dengan mengatakan tidak ada model manajemen yang “*one for all*”, tetap harus ada kajian mendalam sebelum mengadopsi model yang datang dari luar organisasi.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Barb Wingfield dan Janice Berry, *Mempertabankan Karyawan Unggulan*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2002), hlm. 9.

<sup>27</sup>Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, (London: Nicholas Brealey, 2000). hlm. 13.

<sup>28</sup>Robert J. Lavigna dan Steven W. Hays, “Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices”, *Public Personnel Management Vol. 33 No. 3*, (2004), hlm. 237-253.

Menarik untuk melihat peluang penerapan konsep TCM yang *notabene* berasal dari praktek organisasi, ditumbuh-kembangkan dalam tradisi masyarakat Indonesia yang plural, dan terpenting adalah didasari oleh nilai-nilai Islam. Pertanyaannya selanjutnya, apakah konsep ini dapat diimplementasikan oleh organisasi-organisasi Islam di Indonesia?

Organisasi Islam muncul sebagai respon atas permasalahan yang ada di masyarakat. Hal ini juga yang menyebabkan organisasi Islam terfregmentasi ke berbagai bidang, seperti: ekonomi, sosial, budaya, kesehatan, pendidikan, politik, pelayanan, filantropi, dan religius. Guna mempermudah analisis peluang penerapan TCM di berbagai organisasi Islam, tulisan ini mengambil tiga bentuk organisasi, yakni: 1) *Baitul Mal wa Tamwil* (ekonomi); 2) PKU Muhammadiyah (kesehatan); dan 3) Rumah Zakat (filantropi). Ketiga organisasi Islam yang bergerak di masing-masing bidang ini akan dianalisis secara induktif, agar nanti dapat ditarik sebuah kesimpulan yang bersifat general.

*Baitul Mal wa Tamwil*. Lebih dikenal dengan singkatan BMT. Lembaga ini mulai muncul di Indonesia sejak awal tahun 1990-an. Secara umum, BMT memiliki kemiripan dengan BMI. Hal ini menandakan nilai-nilai TCM seharusnya tidak memiliki hambatan apabila diterapkan. Bahkan secara struktur, BMT cenderung lebih ramping dibandingkan BMI, sehingga *sharing* PIKR akan terbangun dengan baik. Riawan menjelaskan bahwa *sharing* PIKR akan mudah diterapkan apabila ada kerampingan dalam struktur organisasi. *Sharing* PIKR bertujuan untuk mempermudah koordinasi, menghemat biaya dan waktu, dan menekankan hubungan antar anggota. Lembaga-lembaga yang memproklamkan diri di bidang ekonomi harus memperkuat PIKR, karena pada dasarnya informasi menjadi basis yang menentukan sejauh mana organisasi akan tumbuh dan berkembang. Informasi yang terbagi ke semua lini akan mempermudah kerja anggota dan sebenarnya salah satu sumber militansi dalam organisasi bersumber dari kecakapan informasi. Dapat diklaim bahwa sebagian besar lembaga ekonomi dapat menerapkan nilai-nilai TCM secara menyeluruh.

*PKU Muhammadiyah*. Sebagai rumah sakit Islam, PKU Muhammadiyah berupaya mewujudkan derajat kesehatan masyarakat melalui pendekatan pemeliharaan, pencegahan, pengobatan, serta



pemulihan kesehatan secara menyeluruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selain itu secara tidak langsung, organisasi ini membuktikan kepada masyarakat bahwa dakwah Islam dapat dilakukan melalui pelayanan kesehatan. Mengamati visi, misi, dan budaya organisasi yang dibangun PKU Muhammadiyah, kemungkinan beberapa nilai dalam TCM bertolak belakang apabila diterapkan pada organisasi ini atau sejenisnya. Latar TCM yang dibangun atas dasar bisnis, tidak sesuai dengan latar organisasi kesehatan yang mendahulukan kebutuhan konsumen ketimbang profit. Perhatian dominan pada nilai MIKR yang dipersiapkan untuk pertempuran bisnis demi mewujudkan ekonomi umat. Sedangkan nilai ZIKR dan PIKR dapat berlaku secara universal.

*Rumah Zakat.* Terhitung sebagai salah satu lembaga zakat di Indonesia yang telah “*go international*”, Rumah Zakat terus eksis sejak tahun 1998 melalui sistem berjejaring yang terintegrasi di seluruh Indonesia. Ada keyakinan konsep TCM akan sukses apabila diterapkan di Rumah Zakat. Klaim ini berdasar atas struktur lembaga yang memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia. *Sharing* PIKR akan banyak berperan dalam membagi informasi, tugas dan wewenang, pengetahuan, dan *reward* yang merata. Secara kultur, lembaga ini bersentuhan langsung dengan masyarakat, sehingga butuh anggota yang berkepribadian luhur sesuai dengan pembukaan konsep TCM pada poin ZIKR. Juga secara kultur, melalui misi organisasinya, Rumah Zakat mencitakan sebuah lembaga filantropi yang eksis bahkan cenderung progresif, dalam hal ini domain *life a place of warfare* cocok untuk anggota dan kader anggota.

Klaim bahwa TCM merupakan nilai-nilai *ilabiah* yang berlaku universal, ternyata dari peluang penerapannya masih terjadi *tricky*. Tidak semua organisasi dapat menerapkan model ini secara utuh. Organisasi ekonomi dan organisasi berjejaring adalah organisasi yang memiliki peluang penerapan lebih besar ketimbang organisasi sosial, pelayanan, kesehatan, religius, politik, dan budaya. Bagaimana jalan tengahnya? Pendekatan institusional dan inkremental menjadi solusi paling mendekati bagi organisasi yang ingin menerapkan budaya Islam. Pendekatan institusional dapat berjalan dengan berbagai mekanisme, seperti: 1) *coersif isomorphis*, di mana organisasi mengambil beberapa bentuk atau melakukan adopsi terhadap organisasi lain karena tekanan-tekanan dari

dalam organisasi atau masyarakat yang lebih luas; 2) *mimesis isomorphis*, yaitu imitasi sebuah organisasi oleh organisasi yang lain. *Mimesis* sebagai solusi karena organisasi lemah, tidak memiliki kreativitas dan profesionalitas; dan 3) *normatif isomorphis*, karena adanya tuntutan profesional dan organisasi mampu mengembangkan model sendiri setelah mengkaji beberapa bentuk dari organisasi lain.<sup>29</sup> Pendekatan inkremental (*incremental*) atau dikenal dengan tambal sulam dalam organisasi. Pendekatan ini menjadi solusi bagi organisasi yang telah memiliki budaya sendiri dan masih membutuhkan perbaikan. Karenanya, adopsi beberapa nilai dari luar organisasi dianggap penting dan melupakan nilai lain yang dianggap kurang penting.

## KESIMPULAN

*The Celestial Management* adalah salah satu model budaya organisasi Islam. Konsep ini berhasil menjelaskan bahwa sesungguhnya nilai-nilai Islam dapat diimplementasikan dalam organisasi. Mekanisme internalisasi berdasar atas situasi dan kondisi tiap-tiap organisasi. Pengalaman BMI menggambarkan bahwa proses internalisasi dilakukan dengan cara pemimpin memberikan fasilitas dan anggota berupaya untuk mempromosikan nilai-nilai yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang belum memiliki kemampuan untuk membangun budaya organisasi Islam dapat menggunakan mekanisme adopsi. Walau disadari bahwa TCM bukanlah konsep yang dapat diimplementasikan pada seluruh jenis dan level organisasi Islam. Tetapi setidaknya, TCM dinilai mampu menjadi “*starting point*” untuk menentukan dan menyepakati arah nilai-nilai bersama dalam membangun organisasi yang lebih baik.

Untuk penelitian selanjutnya (*future research*) dapat mengkaji dan memunculkan model budaya organisasi Islam dari jenis organisasi lain. Harapan terbesar untuk kajian manajemen Islam berada pada tangan peneliti, mengingat tidak banyak praktisi organisasi Islam yang mampu

---

<sup>29</sup> DiMaggio dan Powell, 1983. Dalam T. J. Lah dan James L. Perry, “The Diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD Countries: A Tale of Two Paths to Reform”, *Review of Public Personnel Administration Vol. 28 No. 3*, (2008), hlm. 282-299.

menyajikan konsep ke dalam bentuk tulisan. Kemudian juga penting untuk mengkaji proses pembentukan nilai Islam dalam organisasi modern. Melalui penelitian dan kajian seperti ini, pengkaji manajemen Islam dapat menentukan konsep dasar internalisasi nilai-nilai Islam ke dalam budaya organisasi modern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah: Teori dan Praktek The Celestial Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- \_\_\_\_\_, *The Celestial Management*, Jakarta: Senayan Abadi, 2004.
- Achmad Choerudin, "The Relationship Between Spirituality and Work Attitude: A Empirical Study", *International Journal of Management Research and Review Vol. 4 No.4*, 2014.
- Badrinarayan Shankar Pawar, "Individual Spirituality, Workplace Spirituality and Work Attitudes: An Empirical Test of Direct and Interaction Effects", *Leadership dan Organization Development Journal Vol. 30 No. 8*, 2009.
- Barb Wingfield dan Janice Berry, *Mempertahankan Karyawan Unggulan*, Jakarta: Penerbit PPM, 2002.
- Bjorn Bjerke dan Abdulrahim Al-Meer, "Cultures Consequences: Management in Saudi Arabia", *Leadership dan Organization Development Journal Vol. 14 No. 2*, 1993.
- Donde Ashmos Plowman dan Dennis Duchon, "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance", *The Leadership Quarterly Vol. 16 No. 5*, 2005.
- \_\_\_\_\_, "Spirituality at Work", *Jurnal of Managerial Inquiry Vol. 9 No. 2*, 2000.
- Emma Bell, "Towards a Critical Spirituality of Organization", *Culture and Organization Vol. 14 No. 3*, 2008.
- Fons Trompenaars dan Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

- George G. Gordon dan Nancy DiTomaso, “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, *Journal of Management Studies Vol. 29 No. 6*, 1992.
- Ian Mitroff dan Elizabeth A. Denton, “A Study of Spirituality in The Workplace”, *Sloan Management Review Vol. 40 No. 4*, 1999.
- J. Milliman, A.J. Czaplewski, dan J. Ferguson, “Workplace Spirituality and Employee work attitudes: An Exploratory Empirical Assesment”, *Journal of Organizational Change Management Vol. 16 No. 4*, 2003.
- James A. Odumeru dan Ifeanyi G. Ogbonna, “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, *International Review of Management and Business Research Vol. 2 No. 2*, 2013.
- Joseph E. Sanders III, Willie E. Hopkins, dan Gary D. Geroy, “From Transactional to Transcendental: Toward an Integrating Theory of Leadership”, *Journal of Leadership dan Organizational Studies Vol. 9 No. 4*, 2003.
- Louis W. Fry dan Melanie P. Cohen, “Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hour Cultures”, *Journal of Business Ethics Vol. 84 No. 1*, 2009.
- M. Kumar Gupta dan M Singh, “Creating Satisfied Employees through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India)”, *Journal of Business Ethics Vol. 122 No. 1*, 2013.
- Mawdudur Rahman dan Muhammad Al-Buraey, “An Islamic Perspective of Organizational Controls and Evaluation”, *American Journal of Islamic Social Sciences Vol. 9 No. 4*, 1992.
- Mohamed Branine dan David Pollard. “Human Resource Management with Islamic Management Principles: A Dialectic for a Reverse Diffusion in Management”, *Personnel Review Vol. 39 No. 6*, 2010.
- Pawar B., “Individual Spirituality, Workplace Spirituality and Work Attitudes: an Empirical Test of Direct and Interaction Effects”, *Leadership dan Organization Development Journal Vol. 30 No. 8*, 2009.

- Pawinee Petchsawang dan Dennis Duchon, “Measuring Workplace Spirituality in an ASIAN Context”, *Human Resource Development International* Vol. 12 No. 4, 2009.
- Priyanka Vallabh dan Manish Singhal, “Workplace Spirituality Facilitation: A Person–Organization Fit Approach”, *Journal of Human Values* Vol. 20 No. 2, 2014.
- Robert A. Giacalone dan Carole.L. Jurkiewicz, Toward a Science of Workplace Spirituality. In *Handbook of Workplace and Organizational Performance*, eds. by Robert A. Giacalone dan Carole.L. Jurkiewicz, New York: M.E Sharpe, 2003.
- Robert J. Lavigna dan Steven W. Hays, “Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices”, *Public Personnel Management* Vol. 33 No. 3, 2004.
- T. J. Lah dan James L. Perry, “The Diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD Countries: A Tale of Two Paths to Reform”, *Review of Public Personnel Administration* Vol. 28 No. 3, 2008.
- V. Kinjerski dan B.J. Skrypnek, “Creating Organizational Conditions that Foster Employee Spirit at Work”, *Leadership and Organization Development Journal* Vol. 27 No. 4, 2006.
- Xiaoming Cui dan Junchen Hu, “A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance”, *International Journal of Business Administration* Vol. 3 No. 2, 2012.