



Dr. Fitri Wulandari, SE., M.Si.

MANAJEMEN SYARIAH



Dr. Fitri Wulandari, SE., M.Si.

MANAJEMEN SYARIAH

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SYARIAH

Dr. Fitri Wulandari, SE., M.Si.

MANAJEMEN SYARIAH
© Dr. Fitri Wulandari, SE., M.Si.

Desain Cover :
Tim Gerbang Media Aksara

Tata Letak :
Tim Gerbang Media Aksara

Editor :
Tim Gerbang Media Aksara

Ukuran :
xii + 256 hal : 15.5x23 cm

ISBN : 978-623-6666-81-4

Cetakan Pertama :
Oktober 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis
Isi diluar tanggung jawab percetakan
Copyright © 2022 by Gerbang Media Aksara
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT GERBANG MEDIA AKSARA
(Anggota IKAPI (142/DIY/2021)
Jl. Wonosari Km 07, Banguntapan, Yogyakarta
Telp/Faks: (0274) 4353671/081578513092
Website: www.gerbangmediaaksara.com
**Bekerjasama dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Islam UIN Raden Mas Said Surakarta**

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas terbitnya buku Manajemen Syariah yang telah lama ingin penulis wujudkan. Buku Manajemen Syariah merupakan buku referensi yang terbit atas dukungan dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta tahun 2022, sebagai bagian dari tridarma dosen untuk melakukan penelitian dan publikasi. Buku ini mengupas tuntas kajian-kajian tentang manajemen modern dan mengelaborasi dengan bagaimana konsep manajemen syariah pada jaman Rasulullah SAW dan Pemerintahan Pada Masa *Khulafur Rasyidin*, termasuk juga mengkaji teori-teori manajemen kontemporer yang relevan dengan perkembangan manajemen sekarang ini.

Buku Manajemen Syariah dalam pembahasannya dibagi menjadi 5 (lima) bagian yakni bagian 1 mencakup manajemen dan teori yang didalamnya membahas manajer dan organisasi dalam pandangan Islam, sejarah manajemen Islam, sejarah manajemen modern. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan eksternal organisasi, etika bisnis Islami, Orientasi kewirausahaan Islami. Perencanaan manajemen strategi dan strategi syariah, pengambilan keputusan pada organisasi Islam. Pengorganisasian pembahasannya meliputi desain dan struktur organisasi, manajemen sumber daya insani. Pengarahan pembahasannya meliputi memahami motivasi kerja dalam konteks syariah, memahami kepemimpinan organisasi

dalam konteks syariah, konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam Islam

Tidak lupa saya ucapkan terimakasih Terimakasih kepada semua pihak terutama untuk bapak dekan FEBI UIN Raden Mas Said beserta jajarannya, dan mas Usnan selaku penanggung jawab buku referensi untuk segera terbit. Terimakasih untuk suamiku Imronudin PhD, untuk diskusinya yang panjang dalam menyelesaikan buku ini, terimakasih telah menjadi suami yang hebat. Terimakasih kepada Hanifah Elsandy dan Verdiana Nailuvar Elsandy anak wedokku yang terus memotivasi ibu untuk terus berkarya.

Sukoharjo, Agustus 2022

Fitri Wulandari

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x

Bagian 1. MANAJEMEN DAN TEORI MANAJEMEN

Bab 1	Manajer dan Organisasi dalam Pandangan Islam	2
Bab 2	Sejarah Manajemen Islam	25
Bab 3	Sejarah Perkembangan Manajemen Modern	43

Bagian 2. LINGKUNGAN EKSTERNAL

Bab 4	Lingkungan Eksternal Organisasi	78
Bab 5	Konsep Etika Bisnis Islami	88
Bab 6	Orientasi Kewirausahaan dalam Perspektif Islam	101

Bagian 3 PERENCANAAN

Bab 7	Manajemen Strategi dan Strategi Syariah	108
Bab 8	Pengambilan Keputusan Pada Organisasi Islam	131

Bagian 4 PENGORGANISASIAN

Bagian 4 PENGORGANISASIAN

Bab 9 Mendesain Struktur Organisasi	150
Bab 10 Manajemen Sumber Daya Insani	160

Bagian 5 PENGARAHAN

Bab 11 Kepemimpinan dalam Pandangan Islam	182
Bab 12 Motivasi: Teori dan Perspektif dalam Islam	206
Bab 13 Konsep <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dalam Islam	219
Daftar Pustaka	235
Tentang Penulis	251

DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1.	Definisi Manajemen Dari Pendapat Para Ahli	8
Tabel 3.1.	Ringkasan Buku " <i>The Functions of the Executive</i> " Chester Barnard (1938)	57
Tabel 3.2.	Sumbangan dan keterbatasan Hubungan Manusiawi	62
Tabel 3.3	Total Quality Management (TQM)	73
Tabel 5.1.	Manfaat Konsep Bisnis	90
Tabel 10.1.	Pengertian Perencanaan	163
Tabel 11.1.	Perbedaan Pemimpin dan Manajer	183
Tabel 12.1	Ayat-ayat al-Quran tentang Motivasi	219
Tabel 13.1.	Argumen yang pro dan menentang terhadap keterlibatan sosial perusahaan	228

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Klasifikasi Manajer Berdasarkan Hirarki	6
Gambar 1.2.	Fungsi-fungsi Manajemen	11
Gambar 1.3.	Peran Manajemen (Mintzberg)	13
Gambar 1.4.	Aktivitas manajer menurut Fred Luthans	16
Gambar 1.5.	Tipe Manajer Efektif, Manajer Rata-Rata atau Manajer Sukses	18
Gambar 2.1.	Konsep Manajemen Syariah	27
Gambar 2.2.	Model Manajemen pada Masa Rasullah SAW	29
Gambar 2.3.	Majelis Syura Pada Masa Rasullah	29
Gambar 2.4.	Pembagian Tugas dan Wewenang Pada Masa Rasullah	30
Gambar 2.5.	Harmonisasi Kemakmuran dan Keadilan	32
Gambar 2.6.	Manajemen Pemerintahan Abu Bakar	34
Gambar 2.7.	Manajemen Pemerintahan Umar bin Khottob	36
Gambar 2.8.	Manajemen Jaman Abbasiyah	40
Gambar 3.1.	Fase Manajemen Modern	44
Gambar 3.2.	Empat prinsip dasar FW Taylor tentang efisiensi	51
Gambar 3.3.	Sumbangan dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah	51
Gambar 3.4.	Konsep Manajemen Henry Fayol	53
Gambar 3.5.	Empat Kaidah organisasi manajemen	54

Gambar 3.6.	Tiga Kaidah meningkatkan produktivitas	59
Gambar 3.7	Teori Dua Faktor Herzberg	67
Gambar 3.8.	<i>Grid manajerial</i> dari Robert Blake dan Jane Mouton	68
Gambar 3.9.	Konsep Trilogi Juran	75
Gambar 4.1.	Model Hubungan Lingkungan	84
Gambar 5.1.	Prinsip Etika Bisnis Islami	100
Gambar 7.1.	Perencanaan Organisasi	110
Gambar 7.2.	Model of the Strategic Management Process	114
Gambar 7.3.	Model Boston Consulting Group (BCG) Matrix	120
Gambar 7.4.	Model Generik Michael Porter	122
Gambar 7.5.	Strategi Manajemen Syariah	130
Gambar 9.1.	Komponen Dasar Struktur Organisasi	151
Gambar 9.2	Struktur Organisasi	154
Gambar 9.3.	Bentuk Organisasi Lini	155
Gambar 9.4.	Bentuk Organisasi Lini dan Staf	155
Gambar 9.5.	Bentuk Organisasi Fungsional	156
Gambar 10.1.	Proses Perencanaan SDI	165
Gambar 10.2.	Pengembangan Karir SDI	179
Gambar 11.1.	Ciri pemimpin karismatik	188
Gambar 11.2.	Ciri Pemimpin Transaksional	190
Gambar 11.3.	Ciri pemimpin Transformasional	192
Gambar 11.4.	Dimensi <i>Empowering Leadership</i>	195
Gambar 12.1.	Teori Penetapan Tujuan	212
Tabel 12.1	Ayat-ayat al-Quran tentang Motivasi	217
Gambar 13.1	Konsep Triple Botton Line	222
Gambar 13.2.	Manfaat CSR Bagi Perusahaan	224
Gambar 13.3	Manfaat CSR Bagi Lingkungan, Masyarakat dan Pemerintah	225
Gambar 13.4.	Impelementasi CSR Dalam Islam	232



Bagian 1.
MANAJEMEN
DAN TEORI MANAJEMEN



BAB 1

MANAJER DAN ORGANISASI DALAM PANDANGAN ISLAM

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan manajer dan Peran Manajemen maupun Model Pengelolaan organisasi Kontemporer, maupun prinsip manajemen dalam organisasi Islam

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan apa itu manajer dan apa kerja manajer
2. Menjelaskan klasifikasi/pembagian manajer
3. Menjelaskan apa itu manajemen dan fungsi-fungsi manajemen
4. Menjelaskan Peran Manajemen (Mintzberg) dan Model Pengelolaan Kontemporer
5. Membedakan manajer efektif, manajer rata-rata atau manajer sukses
6. Menjelaskan Manajemen Organisasi Islam
7. Prinsip-Prinsip Manajemen Dalam Organisasi Islam

1.1. Apa itu Manajer dan Apa kerja Manajer

Manajer adalah seorang yang melakukan koordinasi serta pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, untuk mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan organisasi. Manajer merupakan seseorang yang melaksanakan kegiatan manajemen, sedangkan kegiatan manajemen sebagai kegiatan yang diawali dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan dan evaluasi atau pengendalian. Pendapat lain menyatakan bahwa manajer adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab terhadap meningkatnya kinerja sebuah tim. Sehingga tugas pokok manajer adalah sebagai pemimpin, pengarah, atau sebagai pengawas karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja sama agar tujuan organisasi tercapai. Sehingga alasan mengapa organisasi membutuhkan seorang manajer dikarenakan:

1. Organisasi membutuhkan keterampilan, keahlian, pengalaman dan kemampuan manajerial setiap saat;
2. Manajer bertugas dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin dalam organisasi;
3. Manajer bertugas untuk meningkatkan produktivitas organisasi, dan mendorong agar karyawan memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi.
4. Manajer bertugas meningkatkan semangat kerja, mendorong teamwork agar efektif serta bertanggung jawab agar kinerja organisasi dapat tercapai

1.2. Klasifikasi/Pembagian Manajer

Manajer diklasifikasikan menjadi dua yakni berdasarkan hirarki dan berdasarkan fungsi. Berdasarkan hirarki manajer dibagi menjadi manajer lini, manajer menengah dan manajer

puncak. Sedangkan berdasarkan fungsi maka manajer dibagi menjadi manajer umum dan manajer fungsional.

1. Berdasarkan Hirarki

- a. **Manajer Lini** (*supervisor*) merupakan seseorang manajer yang bertugas dalam mengelola pekerjaan karyawan non manajerial.

Misalnya: Mandor atau supervisor

Kegiatan pada manajer tingkat pertama/lini adalah:

- 1) Bertugas dalam mengarahkan serta melakukan pengendalian karyawan dibawah kewenangannya;
- 2) Bertugas melaporkan pekerjaan dan menjaga hubungan baik dengan manajer menengah;
- 3) Bertugas menginformasikan semua keputusan yang diambil oleh manajemen menengah dan puncak kepada para karyawan, selain itu manajemen lini bertugas memberikan informasi tentang kinerja organisasi, tantangan dan hambatan atau kesulitan, tuntutan organisasi kepada para karyawan atau pekerja;
- 4) Bertugas melakukan pekerjaan rutin seperti menyusun kegiatan harian, mingguan dan bulanan.

- b. **Manajer menengah/middle managers** merupakan seseorang manajer yang bertugas mengelola pekerjaan manajer pada lini pertama. Manajer menengah berperan dalam membantu serta memotivasi manajer pada level dibawahnya agar dapat mencapai target kinerja yang ditetapkan organisasi. Selain itu manajer level menengah bertanggung jawab menyampaikan laporan operasional departemen kepada manajer puncak. Manajer level menengah merupakan manajer penghubung antara manajer puncak dan manajer lini, dan bertugas dalam mengarah-

kan manajer lini serta karyawan dibawah kewenangannya.

Misalnya: Kepala departemen (manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran). Manajer cabang (kepala cabang unit). Junior executive (asisten manajer keuangan, pembelian, produksi).

- c. **Manajer Puncak/top managers** adalah seseorang manajer yang bertanggung jawab dalam membuat keputusan organisasi secara luas dan membangun rencana dan tujuan organisasi.

Top management biasanya diisi oleh beberapa pemimpin perusahaan. Top manajemen bertanggung jawab dalam menentukan perencanaan strategis serta kebijakan perusahaan.

Misalnya: Presiden Direktur, *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Managing Director*, dan sebagainya

Top Manajemen memiliki peran dan tugas sebagai berikut;

- 1) Memilih dan memberhentikan para manajer di bawahnya yakni manajer lini dan manajer menengah;
- 2) Merumuskan tujuan perusahaan jangka pendek dan tujuan jangka panjang;
- 3) Melakukan perencanaan kebijakan dan strategi perusahaan;
- 4) Mengoptimalkan sumber daya perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai;
- 5) Mengarahkan manajer menengah/*middle management* agar kebijakan dan strategi perusahaan sesuai dengan yang sudah ditentukan;

- 6) Sebagai penghubung antara perusahaan dengan pemerintah dan dengan masyarakat serta media.

Gambar 1.1. Klasifikasi Manajer Berdasarkan Hirarki



2. Berdasarkan Fungsi

a. Manajer umum

Manajer umum sebagai seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap seluruh bagian fungsional yang ada di perusahaan/organisasi. Tanggung jawab manajer umum adalah memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan dan memimpin beberapa atau seluruh manajer fungsional. Perusahaan skala kecil bisa jadi hanya memiliki satu manajer umum. Namun pada perusahaan/organisasi dengan skala besar, dimungkinkan untuk memiliki lebih dari satu manajer umum dengan tanggung jawab pada bidang tugas yang lebih luas dan berbeda-beda.

b. Manajer fungsional

Manajer fungsional merupakan manajer yang bertanggung jawab terhadap satu bagian/bidang fungsional perusa-

haan, serta terlibat atau ikut campur dalam pekerjaan fungsional bagian lain. Misalnya: bidang manajer keuangan, pemasaran, akuntansi, operasional, Manajer Sumber Daya Manusia (MSDM), teknologi informasi, atau lainnya. Manajer fungsional bertanggung jawab kepada manajer eksekutif sesuai dengan fungsinya, contohnya adalah manajer keuangan bertanggung jawab pada direktur keuangan sebagai pemegang otoritas tertinggi bidang keuangan perusahaan, dengan peran dan tanggung jawab sesuai pada bidang bekerja. Misalnya, manajer keuangan bertanggung jawab membuat laporan keuangan, anggaran, mengarahkan aktivitas investasi, serta pengembangan sesuai dengan rencana tujuan keuangan perusahaan jangka panjang. Sedangkan, Manajer Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tanggung jawab dalam hal: perekrutan karyawan baru, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta motivasi karyawan, disamping bertanggung jawab pada hubungan industrial serta menangani masalah perburuhan.

Perbedaan manajer fungsional dengan manajer umum adalah manajer fungsional biasanya menduduki posisi pada level menengah dalam manajemen. Sedangkan, manajer umum biasanya posisi yang lebih tinggi, karena manajer umum mengawasi beberapa departemen seperti departemen operasional dan departemen pemasaran. Sehingga manajer umum bertanggung jawab untuk mengawasi manajer fungsional. Manajer fungsional bertanggung jawab pada fungsi bisnis tertentu misalnya bidang keuangan atau bidang operasional, dengan lingkup tanggung jawab yang lebih terbatas atau pada satu bidang kegiatan perusahaan. Sedangkan, manajer umum biasanya bertugas mengawasi operasional seluruh perusahaan. Manajer fungsional bertugas mengembangkan strategi pada bidang fungsional untuk memenuhi tujuan strategi yang telah ditetapkan oleh manajer umum.

1.3. Apa itu Manajemen dan Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen berarti kegiatan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, atau melakukan pengaturan. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti kata manager sebagai orang yang mengelola atau orang yang memimpin. Sehingga *managerial adalah* sesuatu yang berhubungan dengan kepemimpinan atau pengelolaan. Manajemen memiliki arti ketatalaksanaan, kepemimpinan atau kepengelolaan. Secara terminologi, manajemen dari berbagai pandangan oleh para ahli dengan definisi secara beragam sebagai berikut;

Tabel. 1.1. Definisi Manajemen Dari Pendapat Para Ahli

No	Pendapat Para ahli	Arti Manajemen
1	Federick W. Taylor: Principles of Scientific Management tahun 1911	Manajemen selain sebagai proses, juga bertujuan melakukan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diterapkan. Hal mendasar dari manajemen merupakan suatu proses menggerakkan orang lain untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi. Hal itu akan tercapai jika diantara organ dalam organisasi saling berkerjasama satu dengan lainnya, yakni antara pimpinan dengan bawahan/ karyawan, atau sebaliknya serta sinergi antara karyawan dalam organisasi. Sehingga manajemen yang efektif dan efisien tercipta jika terjalin keharmonisan dalam organisasi baik secara vertikal ataupun secara horizontal.

No	Pendapat Para ahli	Arti Manajemen
2	John D. Millet: Management in the Public Services: The Quest for Performance tahun 1954	Manajemen sebagai proses memimpin dan melancarkan pekerjaan, dilakukan oleh orang-orang secara terorganisir formal dari kelompok bertujuan mencapai target yang telah ditentukan.
3	John F. Mee: Departement of Management pada tahun 1952	Manajemen adalah suatu seni atau cara mencapai hasil maksimal dengan usaha se-minimal mungkin, bertujuan tercapainya kesejahteraan dan kebahagiaan secara maksimal bagi pimpinan atau karyawan dengan memberikan layanan terbaik kepada masyarakat
4	John D. Millet dan George R.Terry: Public Administration	Manajemen sebagai tindakan dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi, dengan tujuan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan baik SDM maupun sumber daya lainnya. Manajemen sebagai sebuah ilmu maka kebenarannya dapat diuji dan dibuktikan secara metodologi. Manajemen terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontrol.
5	John M. Pfiffner and Robert Presthus dalam buku Public Administration (Ronald Press, 1960)	Manajemen berhubungan dengan bagaimana cara melakukan pembinaan terhadap orang-orang dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, peng-

No	Pendapat Para ahli	Arti Manajemen
		organisasian, pelaksanaan dan kepemimpinan serta evaluasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya
6	James A.F Stoner: Management tahun 1982	Manajemen adalah proses yang diawali dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta kepemimpinan mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki organisasi dengan tujuan mencapai target yang telah ditetapkan
7	Ricky W. Griffin: Management (12 th edition) tahun 2004	Manajemen sebagai suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta kontrol sumber daya dengan tujuan mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif jika sasaran organisasi dapat dicapai sejalan dengan perencanaan, efisien jika tugas dapat dilaksanakan dengan benar, sesuai dengan jadwal dan terorganisir

Manajemen dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan dan target pekerjaan, karena manajemen adalah sistem kerja yang menekankan pentingnya prinsip efisiensi dan efektivitas pada fungsi-fungsi pokok manajemen. Fungsi-fungsi manajemen secara umum dapat dibagi menjadi 4 (empat) fungsi yakni: perencanaan merupakan fungsi menetapkan strategi dalam rangka mencapai tujuan serta mengembangkan berbagai rencana kerja serta memadukan dan juga mengkoordinasi kegiatan tersebut. Kedua adalah fungsi pengorganisasian merupakan fungsi pengaturan melalui struktur

organisasi dengan tujuan untuk memudahkan pencapaian pekerjaan. Ketiga sebagai fungsi kepemimpinan merupakan fungsi pengaturan dan pengarahan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Keempat adalah fungsi pengendalian sebagai fungsi pemantauan, pembandingan hasil kerja, dan fungsi evaluasi hasil. Fungsi tersebut dapat disajikan dalam gambar 1.2. dibawah:

Gambar 1.2. Fungsi-fungsi Manajemen



Organisasi dan pengorganisasian adalah dua hal yang berhubungan. Organisasi diibaratkan sebagai wadah, dan pengorganisasian adalah organisme yang membuatnya hidup secara dinamis. Pengorganisasian merupakan langkah kedua dalam manajemen organisasi setelah perencanaan. Perencanaan yang matang tidak akan berjalan dengan baik, jika tidak ada yang menjalankan dan menggerakkan. Karena dalam sebuah organisasi harus ada kejelasan pekerjaan dan siapa yang akan mengerjakannya (Rachman, 2015).

Berbagai pendapat tentang fungsi-fungsi manajemen, terdapat beberapa persamaan yang tercermin dalam fungsi *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*. Sedangkan pada

fungsi lainnya yakni *actuating/staffing/leading*. Sebagaimana diterangkan pada salah satu aspek terpenting dari manajemen yakni pengorganisasian. Jika pengorganisasian berjalan baik maka akan menghasilkan organisasi yang baik juga, dimulai dari sistem kerja yang baik, struktur yang efektif dan Bergeraknya sumber daya organisasi.

Pelaksanaan adalah proses penerapan maupun implementasi dari semua rencana, berbagai konsep dan ide, maupun gagasan yang telah dibuat sebelumnya. Dalam mengimplementasikan, wajar jika kemudian ditemukan berbagai kendala, walaupun ada juga yang sukses dengan mudah. Pada dasarnya fungsi pelaksanaan dapat dilakukan dengan membimbing serta pemberian motivasi kepada karyawan dengan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja.

1.4. Peran Manajemen (Mintzberg) dan Model Pengelolaan Kontemporer

Peran tersebut berkaitan dengan perilaku manajer yang menitikberatkan pada kontak antarpribadi. Peran interpersonal adalah peran yang melibatkan orang (bawahan dan orang di luar organisasi) dan tugas-tugas lain yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga kategori dasar, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran keputusan.

1. Peran Interpersonal meliputi:

a. Figurehead (sosok/figur)

Peran sosok/figur merupakan peran sosial simbolis. biasanya peran ini berkaitan dengan semua kewajiban sosial, inspirasi, hukum serta seremonial. karena dalam peran ini pemimpin dianggap sebagai simbol status dan otoritas.

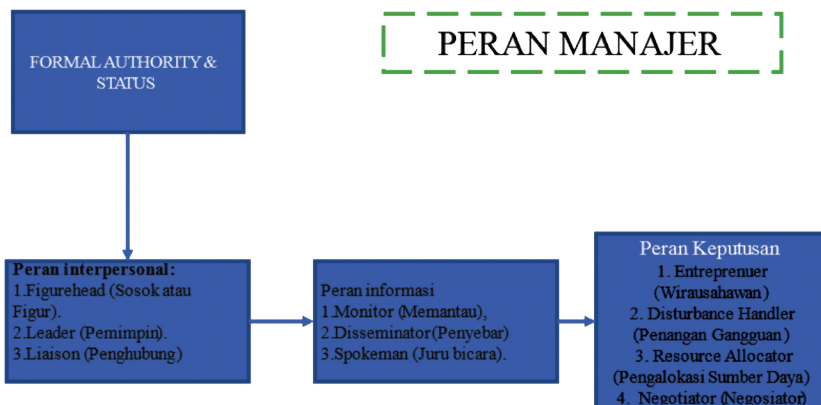
b. Leader/Pemimpin

Peran leader atau pemimpin adalah peran dalam membangun hubungan dengan bawahan melakukan komunikasi, memotivasi dan memberi pelatihan kepada bawahan. Inti dari peran pemimpin adalah membangun hubungan manajer dengan bawahan, melakukan penataan, mendorong bawahan untuk bekerja lebih giat, mengawasi kemajuan bawahan, mengarahkan, mempromosikan, dan mensejahterakan bawahan.

3. Liaison (Penghubung)

Peran Liaison/penghubung adalah peran memelihara, membangun jaringan dan meningkatkan keterlibatan untuk memperoleh informasi sebagai masukan penting bagi organisasi. Manajer seharusnya membangun teamwork yang solid dengan rekan kerja dan bawahan, membangun komunikasi, meningkatkan jejaring dan keterlibatan sehingga terjalin hubungan yang baik dalam organisasi pada berbagai level.

Gambar 1.3. Peran Manajemen (Mintzberg)



2. Peran informasi meliputi:

a. Monitor (Memantau)

Peran monitor/memantau adalah peran mencari informasi dari sumber internal dan eksternal tentang isu yang akan mempengaruhi perusahaan. Tugas manajer sebagai pemantau adalah menilai kondisi internal departemen baik keberhasilan, kemampuan menangkap peluang dan menyelesaikan masalah rutin dan tidak rutin. Sehingga manajer membutuhkan informasi pada kapasitasnya untuk membantu memonitor perusahaan secara baik dengan pengetahuan yang memadai, informasi yang cukup untuk disimpan dan dipelihara termasuk jika sewaktu-waktu dibutuhkan untuk membuat keputusan penting. Manajer berperan mencari informasi terkait dengan organisasi atau industri, disamping berfungsi memantau produktivitas, kinerja karyawan dan kinerja organisasi, kesejahteraan karyawan termasuk kenyamanan bekerja di organisasi.

b. Disseminator (Penyebar)

Disseminator/penyebar adalah sebagai transmisi informasi internal organisasi yang diperoleh baik dari internal maupun eksternal. Sebagai penyebar informasi manajer seharusnya memiliki ketrampilan menyaring informasi yang sejalan dengan kebutuhan organisasi, menghambat informasi yang tidak berguna atau mengganggu, serta mendelegasikan wewenang agar informasi bisa sampai secara benar.

c. Spokeman (Juru Bicara)

Peran juru bicara tugas manajer adalah mengirimkan informasi organisasi kepada pihak eksternal/orang luar. sehingga kapasitas manajer sebagai Public Relations (PR) diharapkan dapat menginformasikan serta melobi pihak eksternal/orang lain mengamankan kepentingan utama organisasi.

3. Decisional Role (Peran Keputusan)

Peran keputusan terdiri dari peran dalam pengambilan keputusan terutama untuk memutuskan berbagai alternatif kebijakan dalam organisasi. Terdapat 4 (empat) peran pengambilan keputusan yakni:

a. Entrepreneur (Wirausahawan)

Entrepreneur/wirausahawan yakni bertindak sebagai inisiator/penggerak, merancang serta mendorong perubahan dan inovasi. Peran wirausahawan mendorong manajer melakukan pekerjaan dengan cara menginisiasi/merancang/melakukan perubahan melalui pendelegasian, pemberdayaan karyawan dan melakukan pengawasan serta evaluasi tim kerja dalam proses pengembangan organisasi.

b. Disturbance Handler (Penangan Gangguan)

Peran disturbance handler/penangan gangguan dilakukan dengan mengambil tindakan korektif pada saat organisasi menghadapi kesulitan. Mengambil alih pada saat organisasi melakukan perubahan baik radikal atau perubahan parsial karena membutuhkan dukungan dari berbagai pihak termasuk dari karyawan.

c. Resource Allocator (Pengalokasi Sumber Daya)

Alokasi sumber daya artinya melakukan distribusi sumber daya. Manajer bertanggung jawab melakukan alokasi dan pengawasan semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk menghasilkan output terbaik.

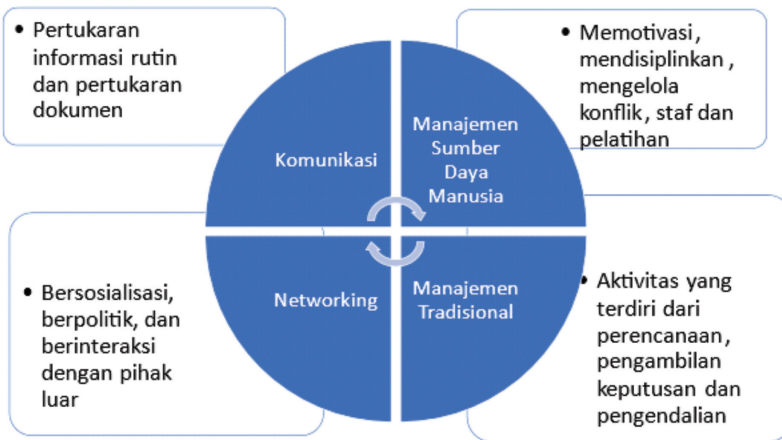
d. Negotiator (Negosiator)

Peran negosiator merupakan peran manajer berpartisipasi atau ikut bagian dalam bernegosiasi terutama dengan pihak luar/eksternal untuk kepentingan bisnis perusahaan.

1.5. Manajer Efektif, Manajer Rata-Rata Atau Manajer Sukses

Pandangan Fred Luthans University of Nebraska dari Lincoln Amerika Serikat yang melakukan studi terhadap 450 manajer dengan temuannya terkait 4 (empat) aktivitas dari manajer adalah sebagai berikut;

Gambar 1.4. Aktivitas manajer menurut Fred Luthans



Komunikasi merupakan aktivitas yang terdiri dari pertukaran informasi rutin, pertukaran dokumen dan pemrosesan pekerjaan. Manajemen tradisional merupakan aktivitas perencanaan, pengambilan keputusan serta pengendalian. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas motivasi, pendisiplinan, manajemen konflik, staffing, dan pelatihan serta pengembangan.

Jejaring merupakan aktivitas yang terdiri dari sosialisasi/berpolitik dan berinteraksi dengan pihak luar. Pada pandangan Luthans tentang peran manajer, maka dapat dikatakan jika uraian yang disampaikan Luthans tentang tugas manajer adalah yang terlengkap jika dibandingkan dengan

analisis dari pandangan Fayol, Mintzberg atau Kotter. Pendapat klasik Henry Fayol terkenal dengan aktivitas manajemen tradisional, sedangkan dari Mintzberg adalah aktivitas komunikasi, sedangkan Kotler terkenal dengan aktivitas jejaring. Sedangkan Luthans menambahkan konsep tentang aktivitas manajer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

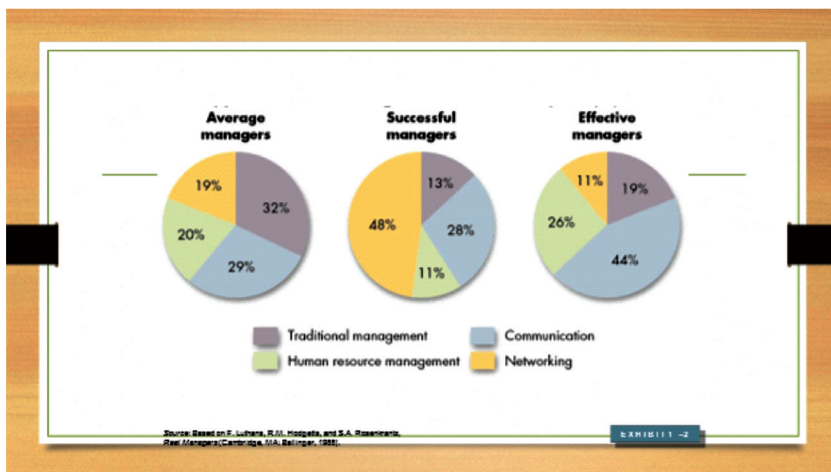
Selain mengkaji aktivitas manajer, Luthans melakukan penelitian dan mengamati apa yang dilakukan oleh kelompok manajer sukses, manajer rata-rata dan kelompok manajer efektif. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga kelompok melakukan pola aktivitas manajerial secara berbeda. Untuk mengetahui apa yang dilakukan oleh manajer rata-rata, manajer sukses dan manajer efektif, Kemudian Luthans, melakukan riset terhadap 248 manajer, dan hasil menunjukkan bahwa:

1. **Manajer Rata-rata**: Hampir (32%) aktivitas digunakan untuk manajemen tradisional, sekitar (29) pada aktivitas komunikasi, (20%) pada aktivitas manajemen sumber daya manusia dan kurang-lebih seperlima atau (19%) pada aktivitas jejaring.
2. **Manajer sukses**: Dapat dilihat bahwa manajer telah mengalokasikan waktu, pikiran dan tenaga terbanyak pada aktivitas jejaring (48%), selanjutnya pada urutan kedua adalah aktivitas komunikasi (28%), urutan ke tiga pada aktivitas manajemen tradisional (13%) dan urutan keempat pada aktivitas sumber daya manusia dengan alokasi waktu yang paling sedikit (11%). Manajer sukses waktu terbanyak digunakan untuk bersosialisasi, termasuk politik praktis, serta melakukan interaksi dengan pihak luar/eksternal dibandingkan dengan manajer lainnya yang kurang sukses. Manajer sukses tidak banyak menggunakan waktu serta pikirannya pada aktivitas

manajemen tradisional termasuk pada aktivitas manajemen sumber daya manusia.

3. **Manajer efektif:** Dapat dilihat bahwa manajer telah mengalokasikan aktivitas paling besar pada komunikasi (44%), selanjutnya aktivitas kedua pada manajemen sumber daya manusia (26%), aktivitas ketiga pada manajemen tradisional (19%), dan aktivitas terakhir pada jejaring (11%). Hasil menunjukkan bahwa kontribusi terbesar bagi manajer efektif adalah aktivitas yang berorientasi pada aspek manusia, yakni aktivitas komunikasi dan manajemen sumber daya manusia. Sehingga bagi manajer efektif, aktivitas yang berkaitan dengan pembinaan jejaring kurang diprioritaskan, dan ini berbeda dengan yang dilakukan oleh manajer sukses. Artinya Jika ingin menjadi manajer sukses maka fokuslah di jejaring dan ke-trampilan komunikasi. Jika ingin menjadi manajer efektif maka asahlah kemampuan komunikasi serta penguasaan pada manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dan jika ingin menjadi manajer rata-rata maka asahlah pada

Gambar 1.5. Tipe Manajer Efektif, Manajer Rata-Rata atau Manajer Sukses



kemampuan manajemen tradisional dan ketrampilan komunikasi.

1.6. Organisasi Islam.

Organisasi merupakan suatu wadah bagi sekumpulan individu/orang untuk bekerja bersama secara rasional dan sistematis, organisasi adalah wadah yang dipimpin atau terkendali dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya di dalamnya. Apakah organisasi Islam berbeda dengan organisasi konvensional? Pada prinsipnya definisi atau rumusan sebuah organisasi tidak terdapat perbedaan satu dengan lainnya, namun yang membedakan terletak pada visi, misi, tujuan, sasaran, strategi serta programnya. Organisasi biasanya memiliki ketentuan dasar, dalam bentuk Anggaran Dasar (AD) organisasi serta memiliki Anggaran Rumah Tangga (ART). Sehingga, organisasi Islam adalah sebagai gambaran bahwa organisasi memiliki suatu tujuan tertentu, yakni Islam. Artinya, orang/individu berkumpul dengan menetapkan suatu tujuan dimana pencapaiannya akan diatur dengan etika serta prinsip dasar Islam, sehingga organisasi tersebut merupakan organisasi Islam.

Hal yang perlu diperhatikan bahwa walaupun suatu organisasi menyebutkan dengan "Islam" bagian dari namanya atau semua orang/individu yang beraktivitas didalamnya semuanya beragama Islam, namun belum tentu organisasi tadi disebut sebagai organisasi Islam, jika visi dan misinya tidak dalam rangka syi'ar Islam. Sebaliknya, walaupun suatu organisasi tidak secara spesifik memiliki "label" Islam sebagai nama organisasi, namun jika visi serta misinya untuk kepentingan Islam, maka organisasi tersebut layak disebut sebagai organisasi Islam. Sehingga, pelabelan nama "Islam" tidak serta merta menjadikannya disebut sebagai organisasi Islam.

Hal mendasar yang menjadikan bahwa suatu organisasi dikatakan sebagai organisasi Islam adalah asasnya. Karena asas Islam akan memunculkan visi dan misi yang sejalan dengan syi'ar Islam dan pada langkah berikutnya tentu kegiatan-kegiatannya akan diarahkan pada pencapaian tujuan yakni sebagai organisasi berasas Islam dengan tujuan yang sejalan dengan syi'ar Islam. Dengan demikian, perbedaan mendasar dari organisasi umum dengan organisasi Islam, diantaranya pada:

- 1) bahwa organisasi Islam memiliki komitmen yang jelas terhadap kemajuan Islam,
- 2) bahwa organisasi Islam kegiatannya sesuai dengan prinsip, nilai dan etika Islam, dan
- 3) organisasi Islam mendasarkan kepada al-Qur'an dan Sunnah.

Di Indonesia terdapat banyak organisasi Islam, baik organisasi sosial keagamaan, sosial politik, organisasi profesi, organisasi kepemudaan, dan sebagainya, seperti organisasi Nahdhatul Ulama (NU), organisasi Muhammadiyah, Sedangkan pada skala internasional misalnya: Organisasi Konferensi Islam (OKI), *Islamic Development Bank* (IDB) atau Bank Pembangunan Islam. Tujuan pengembangan organisasi Islam adalah meningkatkan efektivitas organisasi yang secara keseluruhan, dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- 1). melakukan penajaman visi dan misi organisasi.
- 2). membangun organisasi menjadi organisasi yang berfokus pada misi, diarahkan pada visi, didorong oleh filosofi, serta berdasarkan nilai.
- 3). meningkatkan keharmonisan hubungan kerja.
- 4). meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan persoalan organisasi

- 5). meningkatkan keterbukaan dalam berkomunikasi.
- 6). meningkatkan semangat kerja dan kemampuan mengelola organisasi.

1.7. Manajemen Organisasi Islam

Manajemen organisasi Islam merupakan kemampuan manajer yang membuat bisnis berjalan sesuai rencana. Dengan melaksanakan keridhaan Allah SWT melalui orang lain. Manajemen organisasi Islam adalah bagaimana pengelolaan sumber daya organisasi, dimana dalam pengelolannya diharapkan tidak melepaskan diri dari nilai-nilai Islam yang menghendaki adanya keseimbangan dari berbagai aspek, fisik dan ruhaniyah, dunia dan akhirat, pribadi dan orang lain. Manajemen dipandang dari pendekatan tauhid adalah pemenuhan perjanjian dasar (amanah) antara Allah SWT dan manusia/pribadi, dimana sebagai individu/manusia adalah (khalifah) yang hidup di dunia ini diharapkan melakukan perbuatan-perbuatan yang baik/amal saleh dengan berprinsip kerja sama dan konsultasi (shura).

Manajemen organisasi Islam merupakan cara organisasi dalam mengatur, melaksanakan/mengelola, mengevaluasi serta mengkoordinir dalam wadah atau lembaga yang memiliki visi dan misi berlandaskan al-Qur'an dan Hadist. Organisasi Islam adalah organisasi yang membawa suatu misi atau tujuan tertentu, yakni tujuan Islam. Artinya ketika orang berkumpul, kemudian menetapkan misi dan tujuan yang diikat dengan etika dan prinsip Islam, maka organisasi tersebut disebut sebagai organisasi Islam.

Allah SWT mengingatkan manusia agar melakukan pekerjaan dengan cara koordinasi, memiliki disiplin tinggi, dan saling bekerja sama untuk membangun sistem kerja yang kokoh dan mampu menghadapi segala macam rintangan, se-

perti membuat bangunan yang tersusun dengan kokoh dan rapi. Dalam surah Ash-Shaf ayat 4, Allah SWT. memberikan gambaran sebagai berikut: Terjemahnya:

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang (berjuang) di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Konsep manajemen dalam pandangan Islam menurut Safri, (2017) setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. Seperti yang dijelaskan di dalam QS. al-Hasyr (59:18) yang terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Hal ini menjelaskan bagaimana pentingnya sebuah perencanaan, dan apa yang akan dilakukan kedepan harus disesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi saat ini, serta prediksi masa datang dan hal yang terjadi di masa lampau. Jika ingin berhasil dalam pekerjaan maka melakukan perencanaan sebagai bagian terpenting yang harus dilakukan. Manajemen dalam Islam bersifat universal, komprehensif, dan memiliki karakteristik bahwa manajemen dan masyarakat berhubungan secara erat, karena manajemen sebagai bagian dari sistem sosial yang didalamnya terdapat etika, nilai, akhlak serta keyakinan yang sumbernya dari Islam. Dalam teori manajemen Islam diharapkan dapat menyelesaikan persoalan kekuasaan manajemen dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas, memberikan tanggung jawab kepada bawahan secara lebih luas, mendorong kerja sama tanpa ada perbedaan kepentingan.

1.8. Prinsip-Prinsip Manajemen Dalam Organisasi Islam

Menurut pendapat Sakdiah, (2014) dalam penelitiannya, menjelaskan bahwa terdapat beberapa prinsip manajemen dalam organisasi Islam yang membedakan dengan organisasi lainnya. Sedangkan pembahasan prinsip manajemen dalam Islam dapat disajikan sebagai berikut:

1. Tidak boros artinya tidak menyalahgunakan dan tidak membuang harta, atau membuang harta/mubazirkan harta/melakukan pemborosan adalah orang yang menyalahgunakan, merusak dan menghambur-hamburkan harta (al-Isra' ayat 26-27). Efisiensi memberikan hasil yang optimal, tidak menyia-nyiakan waktu dalam pengerjaannya. Yang kemudian dijelaskan dalam surah Ali Imran: 19, yang terjemahannya; "Makan dan minumlah kamu, tetapi jangan berlebihan. Sesungguhnya Allah tidak suka pemborosan (berlebih-lebihan)".
2. Menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya, al-Qur'an surah al- 'Ashr: 1-3, yang artinya: "Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan beramal shaleh, saling nasehat menasehati dalam kesabaran".
3. Disiplin dan tepat waktu, Rasulullah SAW mengingatkan: Janji adalah hutang". Jika berjanji, maka tepatilah, dan sebutlah/katakan: "Insya Allah".
4. Loyalitas atau taat kepada pemimpin selama pemimpin tersebut berjalan pada jalur/jalan yang benar. Nabi Muhammad SAW.menjelaskan bahwa: "tidak ada ke-taatan dalam hal maksiat kepada Allah SWT".
5. Berorientasi ke depan, dalam Firman Allah surah Al-Hasyr: 18: "Hai orang-orang yang beriman, takutlah kamu kepada Allah. Dan hendaklah setiap diri memper-

hatikan apa yang telah dipersiapkannya untuk hari esok, maka takutlah kepada Allah. Sesungguhnya Allah memberi kabar (yang baik) bagi orang-orang yang berbuat”.

6. Memiliki etos kerja yang kuat, bagi orang Islam berkerja sebagai ibadah. Berorientasi bahwa bekerja adalah sebagai bagian dalam rangka mendekatkan diri kepada Allah. Dijelaskan dalam (Az-Zalzalah, ayat 7-8); “Maka barang siapa yang berbuat baik walau hanya sebesar zarah (biji atom) akan diperlihatkan baginya (di akhirat). Demikian juga barang siapa yang berbuat kejahatan walau hanya sebesar zarah (biji atom) akan diperlihatkan baginya (di akhirat)”.
7. Kebersamaan dalam hal-hal yang konstruktif/membangun, sebagaimana dijelaskan dalam surah (Al-Maidah: 2): “Bertolong-tolonglah kamu dalam hal kebaikan dan takwa, dan janganlah kamu tolong menolong dalam hal kejahatan dan permusuhan”.
8. Musyawarah, dalam surah Ali Imran: 159: “Dan bermusyawarahlah dalam (segala) urusan. Maka apabila terjadi perbedaan pendapat, kembalikanlah kepada Allah SWT yakni pada al-Quran dan Rasul-Nya (Sunnah)”.
9. Berfikir positif berhadapan dengan semakin kompleksnya kehidupan yang terus berubah dari waktu ke waktu, maka seseorang diharapkan siap menghadapi dan menyikapi kejadian dan berprasangka baik dalam menyikapi apapun yang terjadi (husnudzon). Selalu berfikir positif/ *positif thinking* karena pikiran positif mendorong pada suasana kondusif dan produktif.
10. Berakhlak karimah, sebagaimana sabda Rasulullah Muhammad SAW: “Sesungguhnya aku diutus untuk memperbaiki atau menyempurnakan akhlak yang mulia”.



SEJARAH MANAJEMEN ISLAM

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan munculnya pemikiran manajemen Islam dari gambaran manajemen di masa Rasulullah SAW dan juga dari para sahabat-sahabat beliau, serta gambaran manajemen di masa dinasti umayah dan dinasti Absisyah serta jaman keemasan Islam

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan munculnya pemikiran manajemen dalam Islam
2. Menjelaskan Manajemen pada masa Rasulullah SAW
3. Manajemen pemerintahan pada masa *Khulafur Rasyidin*
4. Manajemen pada Masa dinasti Ummayah
5. Manajemen pada masa Dinasti Abbasiyah
6. Manajemen Pada Jaman keemasan Islam

2.1. Munculnya Pemikiran Manajemen dalam Islam

Munculnya pemikiran manajemen dalam Islam telah ada sejak Allah menurunkan wahyu atau *risalah*nya kepada Baginda Nabi Muhammad SAW disinilah awal dari munculnya pemikiran manajemen dalam Islam. Pemikiran manajemen dalam Islam bersumber dari *nash-nash* Al Qur'an dan petunjuk-petunjuk sunnah. Sejalan dengan pandangan Maghfur, (2017) bahwa konstruksi pengetahuan bagaimanapun tidak berada pada ruang kosong, artinya hadirnya pengetahuan seseorang tidak datang begitu saja, tetapi ada upaya mendapatkan pengetahuan dan juga dipengaruhi oleh sang pencipta (Allah SWT) dan juga diawali dari pemikiran para peneliti sebelumnya sehingga pengetahuan tercipta. Bersandar pada keniscayaan produk Allah SWT serta belajar sejarah tersebut, pada gilirannya mengantarkan untuk dapat memahami perkembangan (evolusi) pemikiran ilmu manajemen Islam, dalam arti bagaimana manusia berinteraksi dengan masalah hubungan manusia dan Tuhan pada kurun waktu tertentu dalam sejarah manusia.

Perkembangan manajemen Islam memiliki fase yang berbeda pada peneliti atau studi empiris lainnya yang berbeda, misalnya gambaran perkembangan ilmu manajemen Islam belum memiliki kesamaan fase, sehingga disajikan secara berbeda-beda, misalnya dari pandangan Robbins & Coulter, (2012) Manajemen Islam disajikan dengan 6 (enam) fase evolusi dalam pemikirannya, yakni manajemen ilmiah (Fiqih), teori administrasi umum, akuntansi Islam, kuantitatif, manfaat, perilaku. Menurut pandangan dari Stoner et al., (1996) perkembangan manajemen Islam dijelaskan dalam 4 (empat) fase yaitu manajemen ilmiah (Fiqih Tasawuf), teori organisasi klasik (Jam'iyah), tingkah laku (Ahklak) dan ilmu manajemen Islam. Dan juga menempatkan 3 (tiga)

pendekatan dari hasil evolusi pemikiran manajemen Islam yaitu sistem Islam, kontingensi dan keterlibatan dinamis. Perkembangan dari manajemen Islam berdasarkan beberapa kajian riset sebelumnya membagi menjadi 3 (tiga) fase dalam menjelaskan teori perkembangan manajemen Islam yaitu manajemen Islam di era klasik, neo klasik dan modern.

Manajemen dalam Islam tidak jauh dari pemahaman bahwa manajemen dianggap sebagai ilmu teknik (seni) dan muncul diawal perkembangan Islam. Dalam Manajemen Islam terbanyak menjelaskan tentang kepemimpinan Islam. Pada dasarnya berbicara tentang pemikiran manajemen dalam Islam semuanya bersumber dari al-Qur'an dan Sunnah. Hal terpenting dalam manajemen Islam adalah harus memiliki sifat ri'ayah atau jiwa kepemimpinan. Jiwa kepemimpinan menurut pandangan Islam merupakan faktor utama dalam konsep manajemen. Kepemimpinan Islam merupakan bagian terpenting dari tugas manusia yaitu sebagai khalifah fi al ardh. Konsep dalam manajemen Islam terdapat tiga hal yakni perilaku, system dan struktur organisasi yang dapat dijabarkan Sinn, (2012) dengan penjelasan dibawah:

Gambar 2.1. Konsep Manajemen Syariah



Perbedaan manajemen syariah dibandingkan dengan manajemen konvensional adalah pada aktivitas dalam manajemen syariah fokus amal saleh oleh pelakunya dan perilaku yang memiliki nilai ibadah. Amal soleh tidak hanya perbuatan baik seperti yang dipahami selama ini, tetapi sebagai amal perbuatan baik yang dilandasi oleh persyaratan-persyaratan yang menurut Ma'ruf Abdullah, (2012) sebagai berikut:

- a) Niat ikhlas semata-mata karena Allah SWT, suatu perbuatan baik, tanpa dilandasi keikhlasan karena Allah SWT, maka perbuatan tersebut tidak dapat disebut sebagai amal saleh. Karena niat ikhlas hanya milik orang-orang yang beriman.
- b) Tata cara pelaksanaannya yang sesuai dengan syariah. Suatu perbuatan baik namun tidak sesuai dengan ketentuan syariat, maka perbuatan tersebut tidak dapat dikatakan sebagai amal saleh.
- c) Dilakukan dengan sungguh-sungguh. Bukti kesungguhan dalam perbuatan adalah bila seseorang melakukannya dengan ikhlas.

2.2. Manajemen sejak masa Rosululloh sampai Bani Umayyah

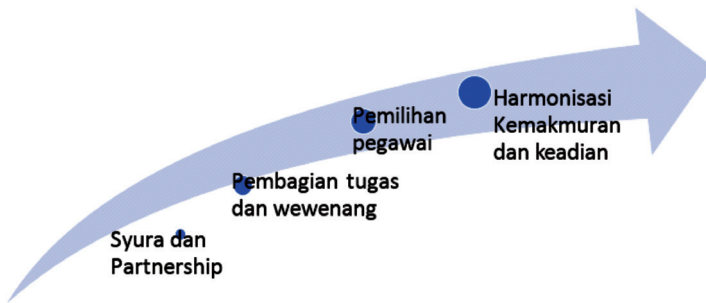
2.2.1. Manajemen pada masa Rasulullah SAW (610 - 632 MASEHI)

Pada masa Rasulullah SAW, sahabat Khulafa', Dinasti Umayyah dan Abbasiyah telah menjalankan manajemen Islam yang bersumber dari nash al-Quran dan petunjuk Rasulullah SAW dalam Hadits. Pendapat yang mengatakan bahwa manajemen belum dilaksanakan pada masa Rasulullah karena istilah-istilah modern dalam manajemen belum dikenal seperti istilah perencanaan/planning, pengorganisasian/organizing, pengarahan dan kontrol. Namun demikian peran dan

fungsi manajemen telah tercermin dan diterapkan dalam kehidupan masyarakat muslim. Terdapat perbedaan antara manajemen syariah dan manajemen modern (tujuan, bentuk, aturan teknis, penyebarluasan dan disiplin keilmuan). Namun Rasulullah SAW telah bersabda bahwa telah aku tinggalkan atas kalian semua suatu perkara, jika kalian berpegang teguh kepadanya maka kalian tidak akan tersesat yaitu berpegang pada Kitab Allah (Al-quran) dan Sunnah (Hadits).

Gambar 2.2. Model Manajemen pada Masa Rasulullah SAW

Manajemen Pemerintahan Rasulullah SAW



Berikut macam-macam bentuk manajemen pada pemerintahan Rasulullah disajikan oleh (Sinn, 2012):

1) *Syura dan kerjasama*

Rasulullah sering meminta pendapat dan bermusyawarah dengan para sahabat, terutama dengan mereka yang memiliki kecermatan dan kedalaman ilmu agama, sahabat yang memiliki kelebihan intelektual, kekuatan iman dan semangat mendakwahkan Islam. Majelis *syura* di masa Rasulullah terdiri atas tujuh orang sahabat muhajirin dan tujuh orang sahabat anshor (Sinn, 2012).

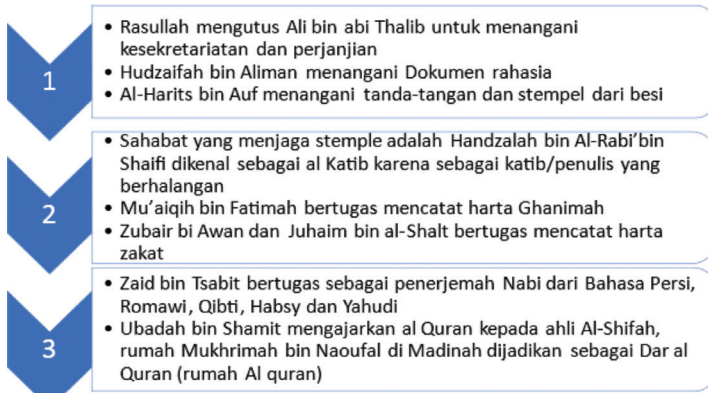
Gambar 2.3. Majelis Syura Pada Masa Rasulullah



2) Pembagian tugas dan wewenang

Rasulullah mengutus Ali bin Abi thalib untuk menangani tugas-tugas kesekretariatan dan menangani masalah perjanjian yang dilakukan oleh Rasulullah. Pembagian terkait dengan proses menentukan dan membagi tugas serta bagaimana tugas dilaksanakan dan dikoordinasikan (Hartanto, 2016). Dalam buku-buku sirah Rasulullah SAW., dikisahkan bahwa beliau Rasulullah SAW melakukan koordinasi dan mendelegasikan berbagai tugas kepada beberapa orang sahabat sebelum pelaksanaan hijrah. Rasulullah SAW tidak mengambil semua pekerjaan namun mendelegasikan kepada seseorang untuk menggantikan dirinya. Dalam sebuah perusahaan yang baik apabila ada sebuah tugas yang mengarah pada pengembangan keterampilan, tidak selalu yang disasar adalah manajer puncak, akan tetapi manajer lini dan juga mungkin karyawan biasa yang dilihat memiliki kompetensi dapat diajukan guna menggantikan pimpinan. Karena dalam pendelegasian yang ada dapat melatih karyawan dan juga meningkatkan loyalitas dari seorang karyawan (Hartanto, 2016). Pembagian tugas dan wewenang dijabarkan oleh (Sinn, 2012) sebagai berikut:

Gambar 2.4. Pembagian Tugas dan Wewenang Pada Masa Rasulullah



3) Pemilihan pegawai

Kebanyakan pegawai berasal dari bani Umayyah, karena Rasulullah SAW memilih pegawai dari para sahabat yang relatif kaya sehingga tidak membutuhkan gaji. Rasulullah mengangkat Abu Sofyan bin Harb sebagai pegawai di Najran, Itab bin Usaid sebagai pemimpin di Makkah. Kemudian mereka digaji sebesar 1 (satu) dirham setiap harinya. Kriteria pegawai pada masa Rasulullah SAW menurut Sinn, (2012) adalah sebagai berikut:

- a) Kebanyakan pegawai Nabi berasal dari Bani Umayyah karena pegawai yang dipilih adalah dari para sahabat yang relatif kaya dan tidak membutuhkan gaji
- b) Rasulullah mengangkat Abu Sofyan bin Harb sebagai pegawai di Najran, Itab Bin Usaid sebagai pemimpin Makkah dengan gaji keduanya masing-masing 1dirham setiap hari. Itab Bin Usaid diatas mimbar berkata bahwa Rasulullah SAW telah memberiku rizki satu dirham sehari dan saya tidak membutuhkan bantuan dari orang lain. Konsep ini sebenarnya mengarah pada konsep remunerasi karyawan pertama kalinya. Para tokoh sahabat ramai-ramai memberikan sedekah harta ghanimah dan lainnya, namun pegawai yang kaya cenderung tidak mengambil gaji

mereka.

- c) Memilih pegawai yang memiliki integritas tinggi/dapat dipercaya dan bertanggung jawab. Rasulullah juga banyak memberikan petunjuk tentang pentingnya kepercayaan kepada Ali bin Abi thalib dan Rasulullah mengatakan “aku telah mengutus engkau dengan kepercayaan”. Dan berpesan tentang pentingnya tanggung jawab dan musyawarah.

4) Harmonisasi Kemakmuran dan Keadilan.

Pada zaman Rasulullah belum ditemukan *baitul mal* guna menyimpan harta zakat, *ghanimah*, sedekah dan lainnya. Sehingga Rasulullah membagikan harta *fai'* setiap hari, terutama dalam bentuk binatang ternak, seperti unta, domba, kuda, dan keledai. Rasulullah memberikan dua bagian untuk yang sudah berkeluarga, dan satu bagian untuk belum memiliki keluarga/bujang. Harmonisasi dalam kemakmuran dan keadilan kemudian dijabarkan oleh Sinn, (2012) sebagai berikut;

Gambar 2.5. Harmonisasi Kemakmuran dan Keadilan

- 1**
 - Belum dibentuk Baitul Mal → menyimpan zakat, Ghanimah dan sedekah sehingga membagikan harta *fai'* setiap hari
 - Terutama untuk binatang ternak (unta, domba, kuda, keledai 2 bagian yang sudah keluarga dan 1 bagian yang masih bujang)
- 2**
 - Pada awal Islam rasa kasih sayang persahabatan dan saling menopang sangat kental, sehingga saling berbagi dan bersekutu atas harta benda yang dimiliki dan kaum fakir berhak mengambil harta sahabat lain
 - Intinya adalah mereka mementingkan kebutuhan sahabat yang lain walaupun sebenarnya mereka juga membutuhkan
- 3**
 - Suatu Ketika Ubadah bin Shamit menerima hadiah, dan diberikan kepada keluarga yang lain, namun keluarga yang diberikan mengatakan bahwa yang lainnya lebih pantas menerima dan pada akhirnya hadiah tersebut Kembali kepada Ubadah Bin Shamit

5). Kesimpulan Manajemen Masa Rasulullah

- a) Dimulai dari pengaturan kerja dan pemilihan pegawai sesuai dengan kompetensinya, konsep syura dalam pengambilan keputusan, pengawasan terhadap pegawai atau pemberian petunjuk kepada pegawai
- b) Rasul juga menegakkan keadilan dan persamaan perlakuan hukum kepada semua umatnya, mencukupi kebutuhan individu umat, sehingga tercipta praktek keadilan dan kesejahteraan, saling menjaga Ukhuwah Islamiyah dengan saling menopang dan berbagi.

2.2.2. Manajemen Pemerintahan Pada Masa Khulafur Rasyidin

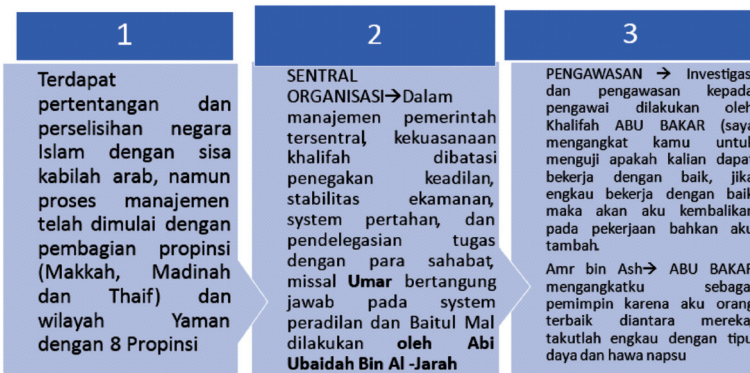
1. Abu Bakar As Shiddiq RA (632 – 634 MASEHI)

Sebelum memperluas kepentingan ke luar negeri, Abu Bakar menyelesaikan terlebih dahulu kepentingan di dalam negerinya. Pada tahun pertama kepemimpinannya, Abu Bakar fokus menyelesaikan masalah internal. Model kepemimpinan Abu Bakar cenderung sentralistik atau terpusat, sehingga semua kekuasaan legislatif, eksekutif maupun yudikatif dibawah langsung Abu Bakar. Namun demikian Abu Bakar tetap melakukan musyawarah seperti pada zaman Rasul dalam menyelesaikan setiap masalah. Langkah politik yang ditempuh Abu-Bakar sangat efektif dan sukses membawa dampak yang positif. Sehingga pada masa pemerintahannya, Abu Bakar Ash-Shiddiq berhasil memperluas wilayah (Rahmatullah, 2014), serta serta mengumpulkan ayat-ayat al-Quran yang berserakan. Upaya ini dilanjutkan oleh Utsman bin Affan RA dengan membuat versi salinan tunggal, sehingga dapat tersusun sebuah mushaf yang saat ini dikenal dengan Mushaf Utsmani. Upaya Abu Bakar RA mengumpulkan Al-Qur'an menjadi satu mushaf sebagai langkah penting dalam menjaga keutuhan firman Allah Swt. sebagai sumber utama hukum Islam bagi kaum muslimin di masanya, dan masa-

masa sesudahnya sampai hari kiamat (Qoyum et al., 2021).

Abu Bakar juga mendirikan beberapa lembaga. Di antaranya adalah lembaga keuangan, peradilan dan zakat. Diharapkan lembaga-lembaga tersebut memberikan keadilan, kesejahteraan serta ketentraman bagi umat. Abu Bakar menyadari bahwa keadilan sangat penting sebagai pilar utama pemerintahannya, sehingga dalam menjalankan kekuasaannya Abu Bakar sangat menjunjung tinggi nilai keadilan yang dibuktikan setiap warga memiliki posisi yang sama di mata hukum tanpa memandang jabatan ataupun kekayaan (Setiyowati et al., 2021). Dimasa Kekhalifahan Abu Bakar terdapat pertentangan dan perselisihan negara Islam dengan sisa kabilah arab, namun demikian proses manajemen dimulai dengan pembagian propinsi (Makkah, Madinah dan Thaif) dan wilayah Yaman menjadi 8 (delapan) Propinsi disajikan Sinn, (2012) sebagai berikut.

Gambar 2.6. Manajemen Pemerintahan Abu Bakar



2. Manajemen Umar bin Khottob RA (634-644 M)

Khalifah Umar menjelaskan dasar-dasar sistem peradilan. Surat yang dikirimkan beliau kepada Abdulloh ibn Qois hakim kota Bashroh, menjelaskan dasar-dasar, prinsip dan

karakter yang harus melekat dalam sistem peradilan. Hakim merupakan golongan yang memiliki peran penting dan bertanggung jawab untuk merealisasikan keadilan dalam masyarakat muslim, dan Hakim sebagai bagian dari pegawai negara. Hadirnya mahkamah peradilan sebagai sebuah keniscayaan dan merupakan sunah yang harus dilestarikan. Adanya pengawasan manajemen terhadap kinerja pegawai publik. Pengawasan dimaksudkan untuk menjaga dari tindak kedzoliman dan kesewenangan pegawai layanan publik atau seorang pemimpin.

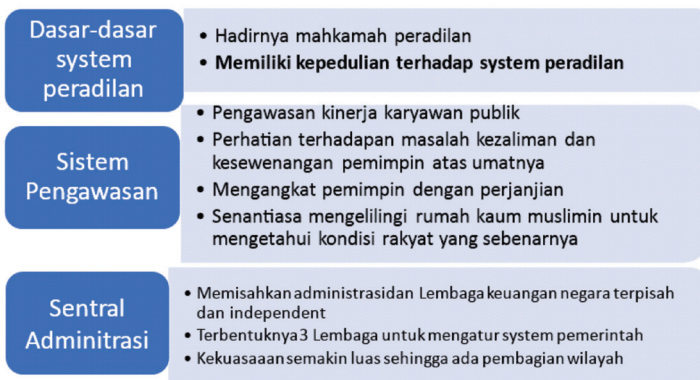
Khalifah Umar mewakilkan Muhammad Ibn Musallamah untuk menangani pengaduan yang disampaikan oleh rakyat, yang diutus untuk menangani keluhan maupun berbagai persoalan yang berhubungan dengan masyarakat. Dalam memutuskan persoalan, Khalifah Umar berkeliling, menanyakan berbagai kondisi yang sedang dihadapi masyarakat. Proses administrasi terkait dengan keuangan negara juga dipikirkan Khalifah Umar. Pada masa tersebut, terdapat pemikiran untuk memisahkan administrasi penarikan harta kaum muslimin dari sistem peradilan dan kekuasaan eksekutif. Lembaga keuangan negara ini terpisah dan independen dari kekuasaan pemimpin, sistem peradilan ataupun pemimpin tentara perang. Lembaga keuangan ini memiliki pegawai yang akan mengatur keuangan negara sesuai dengan pos-pos yang telah disepakati, jika masih terdapat kelebihan, dana itu dikumpulkan dan diserahkan ke rumah Khalifah untuk disimpan dalam *baitul mal* kaum muslimin.

Pada masa khalifah umar telah terbentuk 3 (tiga) lembaga utama yang mengatur sistem pemerintahan, yakni *Diwan al Jund*/pasukan perang, *Diwan al Kharaj*/keuangan negara, dan *Diwan ar-Rosail*/lembaga administrasi/kesekretariatan. Semakin luasnya kekuasaan Islam, sehingga wilayah tersebut dibagi menjadi beberapa provinsi dengan tujuan memper-

mudah pengaturan dan pemberdayaan sumber daya yang ada. Pemisahaan juga disertai dengan memberikan kekuasaan dan kewenangan kepada setiap gubernur provinsi dengan beberapa tanggung jawab sebagaimana berikut ini:

- a. Membentuk pasukan perang disertai dengan memperhatikan kesejahteraannya.
- b. Menciptakan sistem peradilan.
- c. Menarik harta kharaj, zakat, dan menentukan pegawainya serta hak-hak yang harus dipenuhinya.
- d. Menjaga agama dan perkara haram, serta menjaga nilai-nilai agama dari perubahan dan penggantian.
- e. Menegakkan had atas hak Alloh dan anak adam.
- f. Membentuk kepemimpinan dalam setiap jamaah serta menentukan siapa pemimpinnya.
- g. Memberangkatkan kaum muslimin yang ingin berhaji.
- h. Dalam kondisi perang, maka jihad menjadi kewajiban, serta membagikan harta ghanimah.

Gambar 2.7. Manajemen Pemerintahan Umar bin Khottob



Dasar sistem keadilan dengan hadirnya mahkamah peradilan dan system peradilan bertujuan untuk menghindari tindakan kesewenang-wenangan terhadap masyarakat.

Dalam system pengawasan dalam bentuk adanya pengawasan manajemen terhadap kinerja karyawan public, ketakutan Khalifah terhadap kezaliman dan kesewenangan pemimpin atas umatnya, sehingga pada masa Khalifah Umar pengangkatan pemimpin disertai dengan perjanjian, Khalifah Umar juga senantiasa mengelilingi rumah kaum muslimin untuk mengetahui kondisi rakyat yang sebenarnya. Sentralistik administrasi dan pemerintahan dalam bentuk memisahkan administrasi penarikan harta kaum muslimin dari system peradilan dan kekuasaan eksekutif. Lembaga keuangan negara terpisah dan independent dari kekuasaan pemimpin/ eksekutif, system peradilan atau pemimpin tentang perang. Terbentuknya 3 (tiga) Lembaga yang mengatur system pemerintah (pasukan perang, keuangan negara dan Lembaga administrasi kesekretaritan). Karena kekuasaan semakin luas maka dilakukan pembagian wilayah menjadi beberapa propinsi untuk memudahkan pengaturan dan pemberdayaan SDM.

3. Utsman bin 'Affan RA (644 - 656 MASEHI)

Bentuk manajemen yang diterapkannya tercermin pada pengumpulan *mushaf* Al Qur'an menjadi satu dikenal dengan *Mushaf Utsmani*. Manajemen Utsman bin Affan meliputi:

- a) Bentuk manajemen yang diterapkan Utsman terbukti dengan disatukannya al-Quran menjadi satu dikenal dengan Mushaf Utsmani dengan tugas penulisan dibebankan kepada Zaid bin Tsabit, Said bin ash, Abdullah bin Zubair, Abdurrahman bin harits bin Hisyam
- b) Mengakomodir permintaan rakyat ketika ada permintaan untuk mencopot/ melengserkan Mughirah bin Syu'bah gubernur Kufah
- c) Melengserkan Sa'ad sebagai gubernur dan Hakim

Kesimpulan Manajemen dari Utsman bin 'Affan RA adalah sebagai berikut;

- a) Terjaganya system pemerintahan yang telah ditetapkan oleh Khalifah Umar
- b) Surat pertama yang ditulis Utsman bib Affan adalah sesungguhnya Allah mengutus para pemimpin untuk menjadi penjaga kehidupan, bukan penarik dana
- c) Selalu menekankan musyawarah pada wilayah kekuasaannya, disamping mempertahankan orang-orang yang diangkat oleh Khalifah Umar sebelumnya

Namun demikian kritik terhadap Khalifah Ustman juga kuat terkait isu-isu nepotisme (karena telah memilih kerabat dan keluarga sebagai pejabat pemerintahan). Diakhir masa kekhalifan Utsman terjadi perdebatan sengit antara Utsman dan Ali atas beberapa persoalan dan berakhir dengan terbunuhnya Utsman.

4. Ali Bin Abi Thalib RA (656 - 661 MASEHI)

Dalam mengangkat seorang pemimpin, beliau mendelegasikan wewenang dan kekuasaan atas wilayah yang dipimpinnya. Seorang pemimpin memiliki kewenangan penuh untuk mengelola wilayah yang dikuasainya, namun khalifah tetap melakukan pengawasan terhadap kinerja pemimpin tersebut. Khalifah senantiasa mengajak pegawainya untuk hidup zuhud, berhemat dan sederhana dalam kehidupan, begitu juga untuk selalu memerhatikan dan berbelas kasihan terhadap kehidupan rakyatnya. Manajemen Pemerintahan Ali Bin Abi Thalib adalah sebagai berikut:

- a) Mendelegasikan wewenang dan kekuasaan atas wilayah yang dipimpinnya
- b) Mengajak pegawainya hidup zuhud, berhemat dan sederhana, dan Memiliki empathy yang kuat terhadap

- rakyatnya
- c) Berbagai perjalanan kepemimpinannya telah memuat prinsip-prinsip manajemen terutama terkait dengan musyawarah dalam pengambilan keputusan, proses seleksi gubernur dan pegawainya, system remunerasi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai
 - d) Memiliki perhatian khusus terhadap penegakan keadilan dan menjauhi kezaliman (berlaku adil kepada Allah, adil kepada manusia dan adil kepada dirimu, keluargamu dan rakyatmu)
 - e) Mengembalikan pembagian harta Baitul di bagi kepada para sahabat dan para muslimin secara sama seperti pada masa Khalifah Abu Bakar (karena perbedaan pembagian dianggap sebagai penyebab pemusatan harta pada Sebagian kaum muslimin dan penyebab fitnah)

2.2.3. Manajemen Pemerintahan Bani Umayyah Dan Bani Abbasiyah

1. Manajemen Pemerintahan Bani Umayyah

Ada perkembangan yang cukup menggembirakan di masa pemerintahan Bani Umayyah, yakni terjadi perluasan manajemen pemerintahan. Dengan meluasnya wilayah pemerintahan negara Islam dan sulitnya komunikasi dengan para gubernur di masing-masing provinsi, pemerintah memiliki sebuah kebijakan, masing-masing gubernur diberi otoritas penuh (wewenang yang hampir bersifat mutlak) untuk mengelola wilayah yang dikuasainya. Sistem yang berlaku untuk masing-masing *al-diwan* merupakan *adopsi* dari Persia, untuk itu, bahasa yang digunakan adalah bahasa Yunani dan Persi. Pada masa Abdul Malik bin Marwan, bahasa *diwan* tersebut diterjemahkan dalam bahasa Arab. Manajemen Bani Umayyah dalam bentuk sebagai berikut;

- a) Perkembangan manajemen jaman Khulafaur Rasyidin mengalami stagnan karena persoalan politik dan perseteruan elit dari para sahabat
- b) Perseteruan politik menyebabkan munculnya pemberontakan terhadap Bani Umayyah oleh Kaum Khawarij dan juga oleh Bani Abbasiyah dengan dakwah terselubung
- c) Namun demikian terdapat perkembangan dalam Bani Umayyah
- d) Terjadi perluasan manajemen pemerintahan (Lembaga, kantor, departemen) ditambah Angkatan perang dan keuangan, sekretariat, otorisasi stemple, dan kantor pos di pusat pemerintahan
- e) Masing-masing gubernur diberikan kewenangan dan otorisasi mutlak / desentralisasi untuk mengelola wilayah

2. Manajemen Pemerintahan Bani Abbasiyah

Gambar 2.8. Manajemen Jaman Abbasiyah



Pemerintahan Bani Abbasiyah memiliki peran yang cukup signifikan dalam pembentukan lembaga-lembaga pemerintahan. Berkembanglah lembaga kementerian, sistem per-

adilan dan pemikiran pembentukan lembaga *al-hisbah* yang mengawasi kehidupan sosial masyarakat, dan memerintahkan kepada kebaikan dan mencegah tindakan kemungkar.

a) Kementerian (*Al-Wuzarah*)

Abu Salamah al-Khalal merupakan orang yang pertama kali memiliki ide pembentukan kementerian di masa pemerintahan Abu Abbas Al-Sifah. Orang yang menjadi menteri dipersyaratkan memiliki beberapa sifat terpuji, di antaranya amanah, sidiq, cerdas, bijaksana dan memiliki kompetensi. Seorang menteri merupakan tangan kanan khalifah yang dipercaya untuk menangani beberapa persoalan penting.

b) Sistem Peradilan

Pada masa pemerintahan Bani Abbasiyah, sistem peradilan telah dikembangkan dan dikenal dengan istilah *qadhi al qudhat* (ketua peradilan, mahkamah agung, menteri kehakiman) yang berdomisili di ibukota negara.

c) Sistem *Hisbah* (*Al-Hisbah*)

Al-Hisbah merupakan lembaga manajemen pemerintahan, dan orang yang pertama kali menekankan peran *al-hisbah* adalah diri Rasulullah. Seorang *mustahib* (petugas *hisbah*) memiliki tugas menyelesaikan persoalan-persoalan publik, tindak perdata (*jinayat*) yang membutuhkan keputusan secara cepat. Seorang *mustahib* haruslah seorang muslim, merdeka, baligh, adil, ahli fiqh, berpengalaman, paham terhadap hukum-hukum *syariah* sehingga bisa *beramar ma'ruf nahi mungkar*. Ia harus mengamalkan apa yang ia ketahui, ucapannya tidak berbeda dengan tindakan, menjaga diri (*'afif*) dari harta masyarakat, memiliki pandangan (*visioner*), bersikap diri untuk sabar. Setiap ucapan dan tindakannya untuk Allah *Ta'ala* dan bertujuan untuk mendapatkan ridha-Nya.

3. Zaman Keemasan Islam Masa Dinasti Abbasiyah

Zaman Keemasan Islam mengacu pada periode dalam sejarah Islam, yang berasal dari abad ke-8 hingga abad ke-13, yang sebagian besar dunia Islam secara historis diperintah oleh berbagai kekhalifahan dan sains, perkembangan ekonomi, dan karya budaya berkembang. Periode ini secara tradisional dimulai pada masa pemerintahan khalifah Abbasiyah Harun al-Rasyid (786–809) dengan peresmian Bait al-Hikmah (House of Wisdom) di Baghdad, dimana para ilmuwan dari berbagai belahan dunia dengan latar belakang budaya yang berbeda diamanatkan untuk mengumpulkan dan menerjemahkan semua pengetahuan klasik dunia ke dalam bahasa Arab.

Ada beberapa faktor yang mendorong munculnya “*The Islamic Golden Age*”. Faktor utama berdasar atas perintah Rasulullah Saw untuk menuntut ilmu, sebagaimana diriwayatkan dalam berbagai hadits shahih.

- a) Selain itu, fakta bahwa wilayah kekuasaan Khalifah Islamiyah pada masa itu yang sangat luas – mencakup sebagian besar Asia dan Afrika – memudahkan terjadinya komunikasi dan penyebaran ilmu
- b) Menjadikan Bahasa Arab menjadi faktor pemersatu
- c) Zaman keemasan ditandai dengan pencapaian teknologi, arsitektur, dan artistik. Metode untuk irigasi termasuk saluran bawah tanah, kincir angin, dan kincir air adalah beberapa penemuan Arab, bahkan saat ini keajaiban arsitektur Arab dan objek seni unik dapat dikagumi di banyak negara, misalnya di Spanyol Selatan. Selama Zaman Keemasan, ibu kota Islam utama Baghdad, Kairo, dan Córdoba menjadi pusat intelektual utama untuk sains, filsafat, kedokteran, dan pendidikan.



BAB 3

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN MODERN

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan perkembangan manajemen dari fase awal sampai dengan pendekatan kontemporer yang menggambarkan dengan baik para tokoh-tokoh pada setiap fasenya.

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

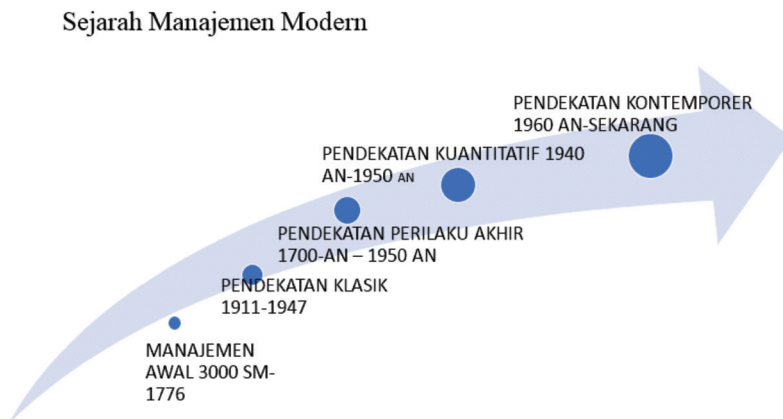
1. Menjelaskan Fase-fase pada Manajemen
2. Menjelaskan Teori Manajemen Awal
3. Menjelaskan Teori Manajemen Ilmiah
4. Menjelaskan Teori Pendekatan Perilaku
5. Menjelaskan Teori Pendekatan Kuantitatif
6. Menjelaskan Teori Pendekatan Kontemporer

3.1. Fase Dalam Manajemen

Daniel Wren adalah seorang mahasiswa pada awal tahun 1960 an, yang sedang mengambil jurusan manajemen di Universitas Missuori Amerika Serikat. Dan pada Tahun 1964 mendapatkan gelar PhD pada Jurusan manajemen bisnis. Salah satu buku yang ditulisnya adalah tentang sejarah manajemen, yang dibagi sejarah menjadi empat bagian/tahap, diawali dari tahap pemikiran awal, era manajemen sains, fase manusia social, dan terakhir adalah era modern.

Dalam pembahasan sejarah manajemen modern lainnya dari pandangan Robbins dan Coulter, 2016 membagi sejarah manajemen menjadi lima tahapan yang meliputi masa manajemen awal yakni awal 3000 SM- 1776, pendekatan klasik yakni mulai tahun 1911-1947, pendekatan perilaku yang dimulai tahun 1700 an – 1950 an, pendekatan kuantitatif dimulai tahun 1940 an – 1950 an, dan pendekatan kontemporer di mulai tahun 1960 an – sekarang.

Gambar 3.1. Fase Manajemen Modern



Sumber: Robbins dan Coulter, 2016

Salah satu contoh adanya aktivitas tidak terdeteksi menggunakan ilmu manajemen adalah saat 4.500 tahun yang lalu/masehi. Piramida Mesir telah dibangun ratusan ribu orang dengan waktu pengerjaan selama kurang lebih 20 tahun. Kita bisa membayangkan, seandainya saja piramida dibangun tanpa menggunakan ilmu manajemen. Tentu merupakan hal yang mustahil Piramida tersebut dapat dibangun. Sehingga untuk dapat membangun piramida, tentu harus dilakukan sebuah perencanaan/*planning*, pengorganisasian/*organizing* untuk memanag pekerja dan bahan baku, ketiga adalah dibutuhkan proses pengarahan/*actuating*. Dan terakhir adalah pengendalian/*controlling* untuk dapat dipaskan semua proses berjalan dengan lancar mulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian.

Di Indonesia terdapat Candi Borobudur yang telah dibangun 770 Masehi atau pada masa kerajaan Mataram Kuno, sebagai bangunan yang spektakuler. Candi Borobudur dibangun dengan menggunakan sekitar dua juta batu andesit yang diambil dari sungai terdekat di sekitar candi. Bentuk Susunan Candi Borobudur terdiri dari: sebuah stupa induk yang berada di puncak candi dan juga terdapat sembilan teras berundak.



Sementara itu tahapan dalam pembangunan candi Borobudur menggunakan juga ilmu manajemen yang diawali dengan perencanaan bentuk candi, mencari lokasi candi, melakukan pengujian tanah, menyiapkan tanah untuk pembangunan, pembuatan vastupurusa mandala, membuat denah, dan penyiapan dalam pengerjaan fisik. Melihat ukuran dan keunikan arsitekturnya Candi Borobudur telah memakan waktu puluhan bahkan sampai seratus tahun lebih pada masa pemerintahan Raja Samaratungga yakni pada tahun (820-840 M).

Manajemen awal menurut pandangan Wren terjadi sebelum abad ke-20, yang ditandai dengan peristiwa penting yakni buku Adam Smith pada tahun 1776 dan revolusi industri pada tahun 1.700-an yang diawali di Perancis. Pertama pada tahun 1776 munculnya Buku Adam Smith merupakan doktrin dari ekonomi klasik yang berjudul "*The Wealth of Nation*" buku yang diterbitkan Adam Smith mengulas tentang keunggulan ekonomi yang diperoleh organisasi atas diterapkannya pembagian kerja. Pembagian kerja atau spesialisasi kerja menurut Robbins dan Coulter (2016) adalah proses memisahkan tugas dan tanggung jawab ke dalam bidang yang sempit dan khusus/spesialisasi. Dalam pandangan Smith menegaskan bahwa jika 10 orang bekerja dan mengerjakan pekerjaan secara di ulang-ulang dan pekerjaan spesifik maka secara Bersama-sama akan dapat menghasilkan 48.000 buah jarum atau peniti/hari. Namun tiap pekerja bekerja secara terpisah dan mengerjakan semua pekerjaan/tugas secara sendiri-sendiri, maka menghasilkan 10 buah jarum/ hari sudah sangat hebat. Sehingga kesimpulan dalam pandangan Adam Smith adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka pembagian kerja merupakan pilihan yang tepat, karena dapat meningkatkan ketrampilan,

pekerja semakin cekatan dan dapat menghemat waktu kerja karena tidak harus berpindah pada pekerjaan lainnya.

Kedua adalah revolusi industri di Inggris yang ditandai dengan penggunaan mesin untuk menggantikan tenaga manusia. Revolusi industri berakibat pada pindahnya kegiatan produksi yang awalnya dari rumah ke tempat yang disebut dengan “pabrik”. Ilmu manajemen berkembang setelah munculnya revolusi industri, karena perpindahan produksi dari rumah ke pabrik membutuhkan ilmu baru/teori baru bagaimana cara mengelolanya agar pabrik tersebut dapat berkembang pesat. Ilmu manajemen membantu dalam mengelola organisasi misalnya memastikan ketercukupan persediaan bahan baku, pembagian tugas, bagaimana tugas sehari-hari dapat diarahkan, mengelola pasar, meramalkan permintaan dan penawaran dan lain-lain.

1. Teori Manajemen Klasik Awal (1870-1930)

a. Robert Owen (1771 -1858).

Prinsip dalam teori manajemen aliran klasik awal muncul karena terjadinya revolusi industri di Inggris (abad 18). Para pemikir teori manajemen klasik awal memberikan perhatian terhadap masalah manajemen di kalangan pengusaha, industri atau di kalangan masyarakat. Pemikir manajemen klasik awal yang terkenal antara lain Robert Owen (1771 -1858). Robert Owen merupakan orang yang menentang praktek memperkerjakan anak-anak pada usia 5-6 tahun dengan standar jam kerja 13/jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang memprihatinkan, Owen mengajukan perbaikan pada kondisi kerja. Pada tahun awal revolusi industri, para pekerja dianggap sebagai alat/instrumen yang tidak memiliki power/tidak berdaya. Owen berusaha meningkatkan kondisi kerja, menaikkan batas usia minimum bekerja bagi

anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, serta mendirikan toko dengan tujuan menjual barang keperluan karyawan dengan harga layak/ terjangkau, serta berusaha memperbaiki tempat tinggal karyawan agar layak, dengan membangun rumah serta jalan. Disamping itu, Owen banyak memberikan perhatian kepada pekerja, karena bagi Owen, pekerja/karyawan adalah investasi penting. Selain melakukan perbaikan kondisi kerja, Owen juga membuat prosedur agar produktivitas meningkat, misalnya dengan dibuatnya penilaian kerja serta persaingan antar karyawan namun secara terbuka.

b. Charles Babbage (1792- 1871)

Charles Babbage merupakan pakar matematika dan seorang guru besar yang tertarik bagaimana menciptakan efisiensi dalam operasional sebuah pabrik. berusaha menerapkan prinsip efisiensi dengan prinsip ilmiah sehingga peningkatan produktivitas dapat tercapai serta terjadi penurunan biaya produksi. Usulan Charles Babbage pertama kali adalah tentang pembagian kerja yang didasarkan pada spesialisasi pekerjaan, sesuai dengan keterampilan masing-masing pekerja, sehingga pekerjaan merupakan pekerjaan rutin dan yang dapat dikendalikan dengan kalkulator mekanis temuannya atau terkenal dengan mesin penambah dan pengurang/Difference Machine. Tahun 1833, Charles Babbage menemukan mesin analitis/analytical machine, merupakan komputer otomatis sebagai dasar pengembangan komputer modern. Charles Babbage tertarik dengan prinsip efisiensi dengan melakukan pembagian tugas bagi pekerja serta mengembangkan prinsip-prinsip ilmiah, agar dapat menghasilkan produksi secara efisien. Namun demikian, Babbage juga memberikan perhatian pada faktor manusia, dengan menyarankan semacam sistem pembagian keuntungan (bagi

hasil) pekerja dengan pemilik pabrik, sehingga para pekerja akan mendapat bagian keuntungan pabrik, jika berpartisipasi menyumbang kenaikan produktivitas. Babbage juga mengenalkan tentang pembayaran tetap bagi para pekerja berdasarkan sifat pekerjaannya, selain itu juga dipopulerkan tentang tambahan pembagian keuntungan, serta bonus untuk dapat meningkatkan produktivitas. sehingga konsep penting dari Charles Babbage dengan aplikasi prinsip-prinsip ilmiah adalah bagaimana proses kerja dapat meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya, serta melakukan berbagai anjuran agar pekerja meningkatkan efisiensi dengan menganjurkan pekerja dengan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, serta mengenalkan bonus dan konsep bagi hasil dalam meningkatkan produktivitas.

2. Era Manajemen Ilmiah

a. Frederick Winslow Taylor

Manajemen sains atau disebut dengan manajemen ilmiah dipopulerkan ahli manajemen yakni Frederick Winslow Taylor dengan bukunya "Principles of Scientific Management" pada tahun 1911. Manajemen ilmiah menerapkan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah manajemen. Manajemen ilmiah merupakan seperangkat mekanisme atau Teknik-teknik untuk meningkatkan efisiensi kerja. Manajemen ilmiah pada masa Taylor ditandai dengan menuanya rel kereta, mesin uap, atau menuanya batu bara, baja serta menuanya mesin uap dan telah dikenal sebagai masa kuno. Namun demikian abad ke 19, sudah dikenal peralatan baja yang dapat memotong baja dengan ketepatan sampai dengan satuan inci. Penggunaan mesin bubut dan mesin press serta alat bor dengan era bengkel mesin kemudian muncullah alat seperti piston dan pisau serta tabung, digunakan mesin-

mesin alat pemotong, serta senjata pemusna. Produktivitas merupakan cara terbaik bagi Taylor untuk menjadi kaya pada era mesin. Setelah bergabung di Midvale Steel pada tahun 1879 beberapa bulan kemudian Taylor dipromosikan menjadi kepala pengoperasian mesin bubut. Taylor melakukan percepatan dengan pandangannya tentang efisiensi dan mampu membuktikan dengan meningkatkan output.

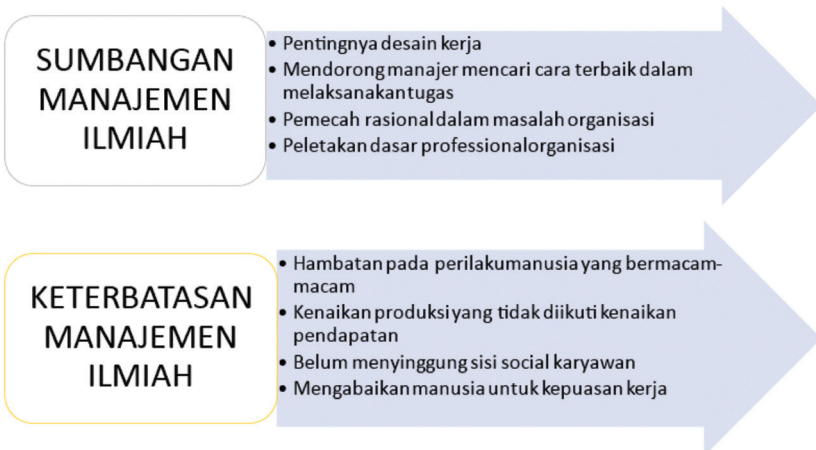
Dengan memisahkan pekerjaan ke dalam masing-masing komponen, Taylor menentukan waktu setiap langkahnya dengan menambahkan waktu komponen tersebut memberikan waktu yang tepat untuk pekerjaan tanpa membuang waktu. Kemudian Taylor menetapkan tingkat produksi yang baru. Berdasarkan sistem yang lama perusahaan Medvale membayar operator mesin bubut 50 sen untuk memotong sebuah as untuk mobil rel, setiap orang kembali 4 atau 5 sehari \$2 atau \$2,5. Tetapi studi stopwatch tersebut meyakinkan Taylor bahwa 10 as roda masuk akal. Dia menetapkan tingkat bayaran 35 sen per as, yang akan menghasilkan \$3,5, satu peningkatan yang besar dalam upah harian, tetapi sejauh ini diatas tingkat pasar, sehingga manajemen kemudian akan memotong lagi upah.

Menurut Taylor tingkat upah per potong yang berbeda efektif pada perusahaan Redvale baik dengan meningkatnya produktivitas maupun bayaran. Karena mesin bubut tidak menuntut lebih banyak uang untuk bekerja lebih cepat, biaya dapat di sebarakan pada unit produksi yang lebih banyak, memungkinkan adanya keuntungan yang lebih banyak maupun bayaran yang lebih tinggi, sebagaimana Taylor menggambarkan data dari Medvale. Pembayaran yang meningkat 40% akan mengakibatkan penurunan biaya per unit sebesar 41% karena meningkatnya produksi 100%. Trinitas Taylor adalah upah, keuntungan dan produktifitas.

Gambar 3.2. Empat prinsip dasar FW Taylor tentang efisiensi



Gambar. 3.3. Sumbangan dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah



b. Frank B. Gilberth dan Lillian M. Gilberth

Pemikir lain dalam perkembangan manajemen ilmiah adalah Lillian Gilbreth dan Frank merupakan pasangan suami istri. Frank B. Gilberth pada tahun (1868-1924) dan Lillian M. Gilberth pada tahun (1878-1972), keduanya sama-sam ilmuwan walaupun Frank Bunker Gilberth bukan lulusan Perguruan Tinggi. Pernikahan keduanya sangat berarti pada perkembangan ilmu manajemen ilmiah, karena keduanya

sebagai pasangan yang saling melengkapi. Banyak yang berpendapat jika Lillian Moller Gilbreth merupakan pakar psikologi organisasi dan industri pertama. Keduanya merupakan perintis pada bidang teknik industry, dengan menciptakan alat yang terkenal dengan sebutan Mikronometer yang berfungsi untuk mencatat gerakan pekerja/karyawan dan lamanya waktu yang dihabiskan tiap gerakan. Mikronometer digunakan dalam menciptakan suatu sistem produksi untuk lebih efisien. Frank Gilberth lebih terkenal sebagai pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, sedangkan Lilian Gilberth lebih pada aspek-aspek manusia dalam kerja termasuk dalam seleksi, penempatan serta pelatihan personalia/karyawan.

c. **Henry Gantt**

Taylor menggambarkan manajemen sains sebagai metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam perkembangannya, manajemen ilmiah juga didukung oleh para pemikir-pemikir baru seperti Henry Gantt yang mengemukakan ide bahwa seorang mandor seharusnya mampu memberikan pendidikan kepada para pekerja atau karyawan untuk lebih rajin dan kooperatif. Pandangan lain dari pemikiran Gilberth yang mendesain grafik untuk membantu manajemen dalam merancang serta mengontrol pekerjaan yang kemudian diberi nama Gantt Chart. Gagasan-gagasannya Henry Gantt meliputi

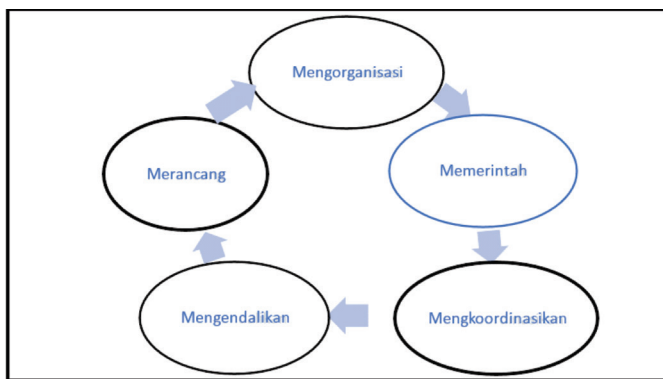
- 1). Kerjasama saling menguntungkan antar tenaga kerja dengan manajemen
- 2). Dilakukan seleksi ilmiah pada tenaga kerja/karyawan
- 3). Memberlakukan sistem bonus dalam merangsang produktivitas
- 4). Memiliki instruksi kerja secara terperinci.

3. Teori Organisasi Klasik (1900-1940)

a. Henry Fayol

Era manajemen sains membahas teori administrative yang menitikberatkan pada bagaimana praktek manajemen yang baik dan peran manajer. Henry Fayol, seorang industriawan dari Prancis mengemukakan gagasan tentang lima fungsi manajemen yang utama. Fungsi fungsi manajemen menurut Henry Fayol tersebut antara lain

Gambar 3.4. Konsep Manajemen Henry Fayol



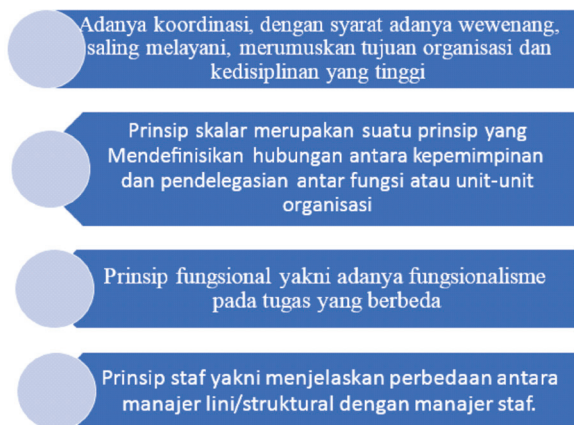
Fayol membagi kegiatan perusahaan menjadi 6 (enam) yang satu dengan yang lain saling tergantung, kegiatan tersebut terdiri dari: 1). teknik produksi dan produk manufaktur 2). komersial dalam pembelian bahan baku dan penjualan produk 3). mengatur bagaimana dana diperoleh dan bagaimana penggunaan modal 4). keamanan kerja dan perlindungan karyawan serta aset 5). akuntansi pelaporan, pencatatan biaya dan laba serta hutang, laporan neraca serta kegiatan pengumpulan data 6). manajerial. Gagasan Henry Fayol tentang fungsi manajemen, kemudian digunakan sebagai kerangka kerja dalam pengajaran ilmu manajemen tahun 1950 dan terus dikembangkan sampai dengan sekarang. Disamping gagasan penting dari Henry Fayol yang telah disampaikan

diatas, Henry Fayol juga mengagas 14 (empat belas) prinsip manajemen sebagai dasar dan nilai penting yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen organisasi.

b. James D. Mooney

Menurut Mooney bahwa organisasi adalah sebuah kelompok, dimana dua orang atau lebih bergabung dengan memiliki tujuan tertentu. Pandangan Mooney selanjutnya menjelaskan bahwa organisasi yang baik dirancang dengan memperhatikan 4 (empat) kaidah dasar:

Gambar 3.5. Empat Kaidah organisasi manajemen



c. Mary Parker Follet

Kontribusi lainnya teori organisasi klasik datang dari Mary Parker Follet (1868–1933). Mary Parker Follet menempuh pendidikan di ilmu politik dalam bidang ilmu filsafat bisnis, dan menjadi lebih terkenal dengan pemikirannya “*Creative Experience*” dimana buku tersebut ditulis tahun 1924. Follet lebih mengutamakan cara-cara integrasi untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau tanpa dominasi. Konflik seharusnya merupakan konflik yang konstruktif, dengan proses integrasi dimana orang yang terlibat konflik

berusaha mencari jalan keluar atau pemecahan masalah secara bersama untuk menyelesaikan berbagai perbedaan-perbedaan yang ada. dan ini menurut Follet merupakan pola organisasi yang ideal, dimana manajer berusaha melakukan koordinasi dengan komunikasi yang terkendali dari para karyawan. Follet menyakini bahwa tugas dari seorang pemimpin adalah menentukan bagaimana tujuan organisasi dan mengintegrasikan tujuan tersebut, dengan tujuan individu dan kelompok. Menurut Follet bahwa organisasi yang baik harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Sehingga, manajer dan karyawan selayaknya melihat bahwa keduanya sebagai mitra, bukan sebagai lawan.

Mary Parker Follet telah mengulas pemahaman arti penting dari kelompok dan komitmen yang tinggi kelompok terhadap kerjasama antar individu dalam organisasi. Kelompok adalah mereka yang beraneka ragam dengan berbagai bakat-bakat yang dimilikinya berusaha agar tujuan organisasi dapat tercapai (berkomitmen dalam mencapai kepentingan yang terintegrasi), sebagai konsekuensinya perusahaan diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik serta memberikan kesejahteraan dari keuntungan yang diperoleh atas usaha kelompok tersebut atau sering disebut sebagai etika manajerial dan merupakan tanggungjawab sosial perusahaan. Follet percaya bahwa terbangunnya hubungan harmonis karyawan dan manajemen didasarkan pada persamaan tujuan, sehingga tidak sepenuhnya benar, memisahkan peran atasan adalah pemberi perintah, sedangkan bawahan adalah mereka yang melaksanakan perintah. Sehingga kedudukan pemimpin pada organisasi, tidak hanya karena kekuasaan yang berasal dari kewenangan formal, namun karena pengetahuan serta keahliannya.

Selanjutnya, Model perilaku pengendalian organisasi telah dikembangkan oleh Follet meliputi tiga hal yakni; 1) pe-

ngendalian diri (dari personel sendiri), 2). pengendalian dari kelompok, 3). pengendalian bersama (berasal dari personal maupun dari kelompok). Selain itu, Follet telah mengembangkan pengendalian karena keterkaitan antar bidang, dari bidang politik, bidang ekonomi, dan biologi. Selain pengendalian individu pada bidang politik dan ekonomi, maka pengendalian biologi merupakan pengendalian Bersama yang bertemu dengan pengendalian politik atau pengendalian politik dengan ekonomi, dan seterusnya.

d. Chester I Barnard

Chester Barnard (1886–1961) pada tahun 1938 menulis buku *“The Functions of the Executive”* merupakan teori organisasi untuk merangsang orang lain dengan sistem koperasi. Organisasi sebagai sistem kegiatan yang focus pada tujuan. Fungsi utama manajemen yakni perumusan tujuan serta perekrutan sumber daya yang dibutuhkan agar tujuan tercapai. Barnard mencoba menganalisis perbedaan dari motif pribadi dengan motif/tujuan organisasi, dengan menjabarkan tentang dikotomi antara *“efektif-efisien”*. Pandangan Barnard selanjutnya menjelaskan bahwa efektivitas sejalan dengan cara organisasi mencapai tujuan, sedangkan efisiensi merupakan sejauhmana motif-motif individu dapat terpenuhi. menurut Barnard bahwa organisasi formal merupakan sistem terpadu didalamnya terdapat unsur-unsur tujuan Bersama, kerja sama dan komunikasi merupakan elemen yang universal, sedangkan pada organisasi informal, lebih mengutamakan komunikasi antara individu, kekompakan team, dan pemeliharaan perasaan harga diri. Selain itu, Barnard juga mengembangkan teori *“penerimaan otoritas”* dengan gagasan atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya. Barnard berasumsi bahwa perusahaan akan terus berjalan secara efisien dan akan hidup terus/bertahan,

jika dapat memiliki keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu. Menurut Bernard peran organisasi informal akan menentukan suksesnya pencapaian tujuan perusahaan.

Tabel 3.1. Ringkasan Buku “The Functions of the Executive” Chester Barnard (1938)

No	Isi Ringkasan
1	Pembatasan fisik dan biologis mendorong individu bekerjasama dalam sebuah kelompok; meskipun ada pembatasan dasar bersifat fisis dan biologis, adanya kerjasarna membuat batasan psikologis dan sosial pada setiap individu inilah yang mendorong melakukan kerjasama
2	Tindakan kerjasama mendorong terbentuknya sistem kerjasama beberapa unsur-unsur fisis, biologis, kepribadian, dan sosial, Barnard mencontohkan kelas dalam kuliah sebagai suatu sistem kerjasama, terdiri dari ruangan, bangku, papan tulis, manusia /individu sebagai makhluk hidup, pribadi-pribadi, pertukaran pendapat, dan sebagainya. Adanya kelanjutan kerjasama biasanya tergantung pada efektivitas (apakah tujuan kerjasama itu tercapai?) dan efisiensi (apakah tujuan itu dapat dicapai dengan ketidakpuasan dan pengorbanan yang se-minimum mungkin dari para pihak yang bekerjasama ?).
3	Dalam setiap sistem kerjasama akan dibagi ke dalam dua bagian yaitu: “Organisasi”, yang merupakan interaksi-interaksi dari individu yang berada di dalam sistem itu, dan “unsur-unsur lainnya”.
4	Organisasi dibagi menjadi 2 jenis pertama adalah organisasi “formal” adalah kumpulan interaksi sosial yang memang dikoordinasikan dan mempunyai tujuan bersama. Kedua adalah organisasi “informal” adalah interaksi-interaksi sosial tanpa tujuan bersama dan tidak dikoordinasikan secara sengaja

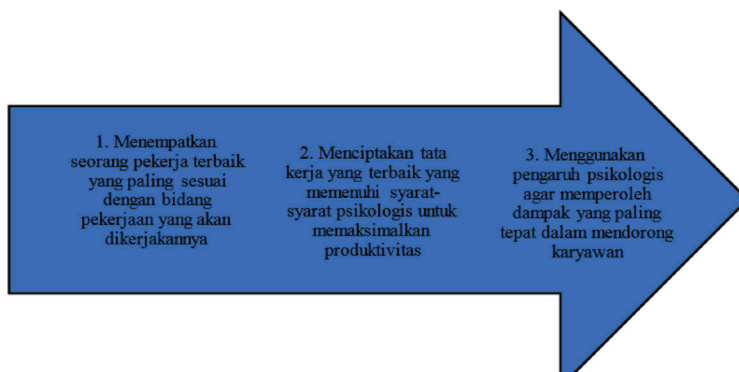
No	Isi Ringkasan
5	Organisasi formal dapat berlangsung hanya bila orang-orang yang didalamnya (a) dapat saling berkomunikasi, (b) mau memberi sumbangan pikiran kepada kegiatan kelompok, dan (c) memiliki kesadaran mempunyai tujuan umum.
6	Unsur dalam organisasi harus terdapat (a) sistem fungsionalisasi sehingga orang-orang dapat berspesialisasi dengan dibentuknya departementasi, (b) adanya sistem perangsang yang efektif dan efisien yang akan mendorong setiap orang menyumbang ke pikirannya kepada kegiatan kelompok, (c) sistem kekuasaan (otoritas) yang menyebabkan setiap anggota kelompok menerima keputusan para eksekutif, (d) pentingnya sistem pengambilan keputusan yang logis untuk mencapai tujuan organisasi.
7	Pada organisasi formal eksekutif bertugas (a) menjaga hubungan komunikasi organisasi melalui suatu skema organisasi, ditambahkan dengan adanya bawahan yang setia, bertanggung jawab, dan mampu bekerja, serta satu organisasi informal” yang baik; (b) membuat perlindungan terhadap pekerjaan pokok dari individu individu di dalam organisasi; dan (c) adanya perumusan dan penentuan tujuan perusahaan.
8	Fungsi-fungsi eksekutif memasuki proses melalui pekerjaan eksekutif dalam mengintegrasikan keseluruhannya dan dalam menemukan keseimbangan di antara kekuatan-kekuatan dan kejadian-kejadian yang berlawanan
9	Untuk mengefektifkan eksekutif, adanya suatu tata kepemimpinan yang mempunyai tanggung jawab tinggi; sebagaimana telah dinyatakan bahwa Kerjasamalah, dan bukan kepemimpinan, yang rnembuat proses kreatif; tetapi kepemimpinan merupakan suatu kekuatan yang sangat diperlukan

4. Aliran Manajemen Manusiawi

a. Hugo Munsterberg (1963-1916)

Hugo Munsterberg sebagai bapak psikologi industri. Dengan kontribusi yang terpenting melakukan pendekatan psikologi untuk mewujudkan capaian produktivitas dengan bukunya "*Psychology and Industrial Efficiency*". Hugo Munsterberg memberikan 3 cara agar produktivitas meningkat:

Gambar 3.6. Tiga Kaidah meningkatkan produktivitas



b. Elton Mayo (1880-1949)

Sampai tahun 1930-an, Mahzab perilaku masih belum mendapatkan perhatian atau pengakuan luas. Katalis utama dari mahzab perilaku yakni serangkaian studi atau eksperimen yang dilakukan oleh Hawthorne. Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun (1920-an-1930-an) di lakukan di Pabrik Hawthorne merupakan pabrik milik *Western Electric Company Works* terletak di Cicero, Illenois, negara bagian Amerika. Eksperimen Hawthorne awalnya mempelajari pengaruh tingkat penerangan dengan menggunakan lampu dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. Hasil dari studi Hawthorne mengindikasikan insentif seperti lama jam kerja, periode istirahat, jabatan maupun upah lebih sedikit

memiliki pengaruh terhadap output pekerja, namun tekanan kelompok/tekanan sosial, penerimaan kelompok/penerimaan sosial, dan rasa aman ternyata memiliki pengaruh lebih besar dalam meningkatkan output pekerja.

Temuan dari studi Hawthorne menjelaskan bahwa lingkungan sosial pada kelompok informal memiliki pengaruh lebih besar dalam meningkatkan produktivitas. Mayo sangat yakin terhadap konsep temuannya tentang "*social man*" bahwa motivasi sosial dari pekerja dengan hubungan sosialnya akan lebih efektif meningkatkan produktivitas, dibandingkan dengan pengawasan maupun pengendalian dari manajemen. Konsep Mayo tentang "*social man*" menggantikan konsep "*rational man*" yakni anggapan bahwa seorang bekerja didorong semata-mata karena kebutuhan ekonomis "*rational economic man*" oleh Robert Owen dikenal dengan "*vital machine*". Mayo juga menekankan pentingnya pendidikan serta pelatihan bagi manajer yang kemudian dikenal dengan istilah "*people management skills*" dianggap lebih penting dibandingkan dengan "*engineering atau technical skills*". Konsep Mayo menguatkan pentingnya dinamika kelompok pada praktek-praktek manajemen yang sukses daripada manajemen berdasarkan pada kemampuan individu.

Namun terdapat juga beberapa kelemahan dari temuan Mayo tentang kepuasan pekerja. Karena kepuasan pekerja bersifat kompleks, selain ditentukan dari lingkungan sosial, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya seperti; jenis pekerjaan, tingkat gaji, struktur dan budaya organisasi, serta hubungan manajemen dan karyawan dalam organisasi, serta faktor lainnya. Berbicara hubungan manusia, telah mengalami perkembangan dari pemikiran para ahli lainnya, namun masih tergolong pada aliran perilaku dengan pemikiran yang lebih maju. Banyak ahli yang me-

nyatakan pendapat bahwa teori perilaku masih harus terus dikembangkan. Karena teori perilaku cukup kompleks bagi manajer. Misalnya keterkaitan dengan ilmu sosial lainnya seperti; ilmu psikologi, sosiologi, dan antropologi terus dipergunakan oleh para peneliti lainnya, atau dikenal dengan istilah "*behavioral scientists*" dibandingkan dengan "*human relations theorists*". Misalnya Argyris tentang organisasi pembelajaran, pandangan Abraham Maslow and Mc Gregor lebih menggunakan konsep "*selfactualizing man*" daripada "*social man*". Kemudian teori Mayo lebih ditingkatkan dengan pandangan bahwa manusia tidak hanya didorong karena kebutuhan atau dikenal dengan "*complex-man*". Karena setiap orang tidak mungkin memiliki kebutuhan yang sama persis, sehingga seorang manajer efektif seharusnya mempelajari kebutuhan setiap individu yang berbeda tersebut untuk dapat mengetahui factor yang terkait dengan organisasi.

Sumbangan para ilmuwan dari aliran hubungan manusiawi dapat dilihat dari meningkatnya pemahaman pada motivasi individu, perilaku kerja kelompok, hubungan antara individu dalam pekerjaan dan pentingnya individu/orang untuk bekerja. Manajer diharapkan memiliki ketrampilan dalam membangun hubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang mengkaji pada masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan/konflik, mendapatkan dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan komunikasi. Walaupun aliran hubungan manusiawi tidak terbebas dari kritikan, karena disamping terlalu umum, abstrak dan kompleks, Sangat sulit bagi manajer untuk memahami perilaku manusia yang sangat kompleks dan sulit memilih menggunakan teori yang mana untuk menyelesaikan kasus hubungan manusia yang sangat kompleks Ketika ada beragam kasus di perusahaan.

Tabel. 3.2. Sumbangan dan keterbatasan Hubungan Manusiawi

No	Sumbangan	Keterbatasan
1	Penekanan pada pendekatan sosial untuk meningkatkan produktivitas	Konsep makhluk sosial tidak digambarkan secara lengkap
2	Perhatian kepada karyawan akan memberikan keuntungan	Perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasillkan peningkatan produktivitas yang dramatis seperti yang diharapkan Pentingnya perhatian kepada karyawan secara individual
3	Pentingnya perhatian kepada karyawan secara individual	Lingkungan sosial ditempat kerja salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas.

5. Aliran Manajemen Modern/pendekatan kontemporer

a. Perilaku Organisasi

Aliran manajemen modern atau pendekatan kontemporer dilihat dari dua jalur perkembangan. Pertama adalah perilaku organisasi, dengan tokohnya seperti: Abraham Maslow dalam kajian teori motivasi, Douglas Mc Gregor dalam kajian tentang teori X dan Y, Frederick Herzberg dalam kajian tentang teori motivasi higienis, Robert Blake dan Jane Mouton tentang 5 (lima) gaya kepemimpinan dengan kisikisi manajerial, serta Chris Arygris yang dengan pandangannya tentang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya. Kedua adalah aliran kuantitatif.

1) Abraham Maslow

Manusia sebagai makhluk yang serba berkeinginan. Sebuah kebutuhan yang terpenuhi bukan suatu motivator perilaku. Hanya kebutuhan yang tak terpenuhi memotivasi

perilaku. Menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, kita harus memahami tingkat hirarkhi dimana orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di atau di atas tingkat tersebut. Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan - suatu hierarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. *Hierarchy of Needs Theory* menurut Maslow terdapat lima hirarki dari kebutuhan-fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri; karena setiap kebutuhan secara substansial telah terpenuhi, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. asumsi dari teori maslow adalah Individu harus menaiki tangga/ hirarki. *Movement up the Pyramid* adalah Individu tidak dapat bergerak ke tingkat yang lebih tinggi berikutnya sampai semua kebutuhan pada saat ini (lebih rendah) terpuaskan.

2) Douglas Mc Gregor

Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor. Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu. Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. Oleh karena ide seperti pembuatan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seseorang karyawan. Sayangnya tidak ada bukti yang menguatkan bahwa asumsi-asumsi tersebut valid atau menerima asumsi teori Y dan mengubah tindakan seseorang sesuai dengan hal tersebut akan menghasilkan lebih banyak pekerja yang termotivasi. Dengan demikian, kita dapat mengatakan bahwa Teori X menyajikan pandangan pesimis tentang sifat dan perilaku karyawan di tempat kerja, sedangkan Teori Y menyajikan pandangan optimis tentang sifat dan perilaku karyawan di tempat kerja.

Jika dihubungkan dengan teori Maslow, dapat dikatakan bahwa Teori X didasarkan pada asumsi bahwa karyawan menekankan pada kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan. Teori Y didasarkan pada asumsi pada kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan serta kebutuhan aktualisasi diri lebih mendominasi kebutuhan karyawan. Sehingga Mc Gregor memandang bahwa Teori Y dianggap lebih valid dan masuk akal dibandingkan dengan Teori X. Dengan demikian, McGregor lebih mendorong tim kerja, pekerjaan yang bertanggung jawab, serta peningkatan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Implikasi dari Teori X dan Teori Y adalah banyak organisasi yang menggunakan teori X, yang mendorong perusahaan menggunakan kontrol dan pengawasan secara ketat. Teori X menyiratkan bahwa karyawan enggan untuk melakukan perubahan organisasi serta tidak mendorong inovasi kerja. Berbeda dengan teori X, teori Y menyiratkan bahwa manajer harus menciptakan dan mendorong lingkungan kerja, memberikan kesempatan secara luas kepada karyawan untuk inisiatif dan mengembangkan diri. Karyawan seharusnya mendapat kesempatan agar dapat berkontribusi demi kemajuan organisasi. Teori Y mendorong desentralisasi, pemberian otonomi secara luas, meningkatkan kerja tim dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Teori Y berusaha mencari serta menemukan cara agar seorang karyawan dapat berkontribusi secara signifikan dalam sebuah organisasi. Teori Y mendorong keselarasan antara karyawan dengan organisasi dengan menyelaraskan serta mencocokkan kebutuhan dan aspirasi karyawan dengan kebutuhan dan aspirasi organisasi

3) Frederick Herzberg

Teori dua faktor atau dikenal sebagai teori motivasi-higienis Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja ada pada dua kontinuitas yang berbeda, masing-masing ditentukan oleh faktor yang berbeda pula. Bertentangan dengan pandangan tradisional tentang kepuasan kerja, yang menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja saling bergantung. Herzberg dan rekan-rekannya menganalisis empat belas faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja dalam studi asli mereka, mengklasifikasikan sebagai faktor higienis atau motivasi. Faktor motivasi meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan adanya faktor hygiene mencegah ketidakpuasan kerja. Meskipun sebagian besar digantikan oleh teori motivasi yang lebih baru di dunia akademis, teori motivasi dua faktor masih terus mempengaruhi teori manajemen populer dan metodologi studi di beberapa wilayah di dunia. Teori motivasi dua faktor merupakan teori faktor ganda, menyatakan bahwa terdapat serangkaian faktor yang saling eksklusif di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1966; 1982; 1991; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Umumnya, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja ini berhubungan dengan pertumbuhan diri dan aktualisasi diri. Bagi Herzberg, motivator memastikan terjadinya kepuasan kerja sementara kurangnya faktor higienis melahirkan ketidakpuasan kerja.

Herzberg telah mengklasifikasikan menjadi dua kategori yakni faktor higienis merupakan faktor penting yang mendorong terjadinya motivasi di tempat kerja. Faktor higienis tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Namun jika faktor-faktor tersebut tidak ada di tempat kerja, maka akan menyebabkan ketidakpuasan. Sehingga, faktor

higiene sebagai faktor yang ketika memadai/wajar akan membuat karyawan tenang dan tidak membuat mereka tidak puas. Faktor higienis sebagai ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higiene atau *dissatisfiers* merupakan faktor pemeliharaan sebab diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. Faktor higiene menggambarkan lingkungan maupun skenario pekerjaan. Faktor higiene menggambarkan kebutuhan fisiologis meliputi: gaji yang sesuai serta masuk akal artinya gaji haruslah setara dan kompetitif terutama pada industry/bidang yang sama. Kebijakan Perusahaan dan kebijakan administrasi tidak boleh terlalu kaku. Perlakuan adil dan jelas, mencakup jam kerja yang fleksibel, aturan berpakaian, istirahat, liburan, dan sebagainya.

Menurut Herzberg bahwa faktor higiens tidak dapat dianggap sebagai motivator. Faktor motivasi haruslah menghasilkan kepuasan yang positif. Faktor tersebut biasanya melekat pada pekerjaan. Faktor-faktor motivasi disebut pemuas dan pekerja menemukannya sebagai factor yang secara intrinsik bermanfaat. Motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi tersebut meliputi: pengakuan dalam bentuk pujian dan diakui prestasinya oleh manajer/atasan. Para karyawan yang memiliki rasa pencapaian, peluang untuk tumbuh serta promosi dalam suatu organisasi termotivasi untuk berkinerja lebih baik.

Gambar 3.7 Teori Dua Faktor Herzberg

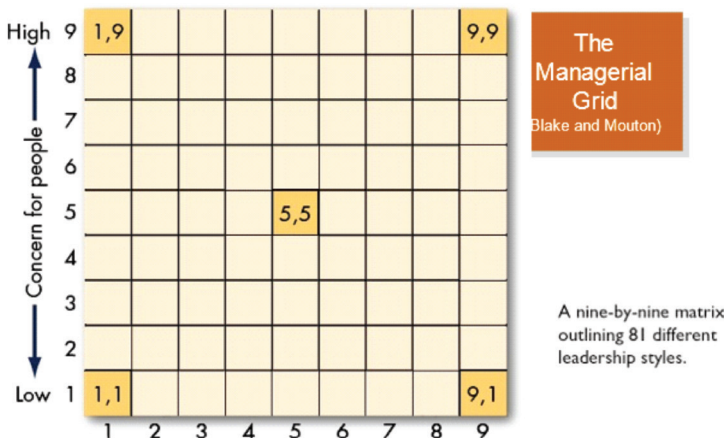


Keterbatasan dari teori dua faktor adalah teori dua faktor cenderung mengabaikan variabel situasional. Asumsi yang dibangun Herzberg adalah hubungan antara kepuasan dan produktivitas. Namun demikian riset yang dilakukan oleh Herzberg lebih menekankan kepuasan dan mengabaikan produktivitas. Kajian Herzberg juga tidak memiliki ukuran kepuasan secara komprehensif. Seorang karyawan mungkin menganggap pekerjaannya dapat diterima walaupun faktanya karyawan bisa jadi membenci atau ingin menolak sebagian dari pekerjaannya. Teori dua faktor tidak lepas dari bias karena didasarkan pada reaksi alami karyawan ketika ditanya terkait sumber kepuasan dan ketidakpuasan di tempat kerja. Karyawan akan menyalahkan ketidakpuasan pada faktor eksternal seperti struktur gaji, kebijakan perusahaan dan hubungan rekan kerja. Karyawan juga memberikan penghargaan tinggi terhadap diri sendiri pada faktor kepuasan di tempat kerja. Teori dua factor juga mengabaikan pada pekerja kerah biru.

4) Robert Blake dan Jane Mouton

Jaringan manajerial, dikenalkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton, sebagai model kepemimpinan perilaku. Berdasarkan pada model ini, gaya seorang pemimpin dapat diidentifikasi berdasarkan perhatiannya/orientasi dari masing-masing pemimpin dapat disajikan. Menurut Robert Blake dan Jane Mouton, gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi berdasarkan perhatian manajer yakni orientasi orang atau orientasi produksi. Berdasarkan dua faktor ini, *grid manajerial* mengidentifikasi 5 gaya kepemimpinan. Setiap gaya dicirikan oleh posisinya pada skala 1-9 untuk kepedulian terhadap orang dan kepedulian terhadap produksi. Lima gaya kepemimpinan yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Gambar.3.8. *Grid manajerial* dari Robert Blake dan Jane Mouton



Sumber: (Robbins & Coulter, 2012; Robbins & Judge, 2011)

- a) Impoverished Management (1,1): Pemimpin pada pendekatan ini rendah pada kedua dimensi (rendah orientasi produksi dan orientasi orang), pemimpin pada tipe ini cenderung melakukan usaha minimal dalam menyelesaikan pekerjaan dari bawahan. Pemimpin memiliki

kepedulian yang rendah terhadap kepuasan karyawan dan tenggat waktu kerja dan sebagai hasilnya ketidakharmonisan dan disorganisasi terjadi dalam organisasi. Para pemimpin tipe ini cenderung tidak efektif dimana tindakan pimpinan hanya bertujuan untuk mempertahankan pekerjaan dan senioritas.

- b) Manajemen tugas/ Task management (9, 1): Pemimpin tipe ini disebut dengan pemimpin bergaya diktator atau binasa. Pemimpin lebih memperhatikan produksi dan tidak memperhatikan orang/karyawan. Gaya manajemen tugas mendasarkan pada teori X dari McGregor. Tipe manajemen tugas disebut juga dengan tipe pemimpin yang berorientasi produktivitas. Kebutuhan karyawan tidak diperhatikan dan karyawan hanyalah sarana untuk mencapai tujuan. Pemimpin percaya bahwa efisiensi hanya akan tercapai melalui pengorganisasian sistem kerja secara tepat serta sebisa mungkin melibet sedikit orang. Gaya manajemen tugas dipastikan dapat meningkatkan output organisasi namun dalam jangka pendek, dan karena pemimpin memiliki kebijakan serta prosedur yang ketat, maka pergantian pekerja/karyawan yang tinggi tidak dapat dihindari.
- c) Middle-of-the-Road Management (5,5): Pemimpin tipe ini memiliki gaya kepemimpinan yang mempertahankan keseimbangan antara orientasi orang dan produksi. Pemimpin mendapatkan nilai rata-rata pada kedua kriteria. *Middle-of-the-Road Management* pada dasarnya sebagai gaya kompromi dari kedua orientasi kepemimpinan, dimana pemimpin mencoba untuk menjaga keseimbangan antara tujuan perusahaan dan kebutuhan orang. Pemimpin tidak mendorong batas pencapaian yang menghasilkan kinerja rata-rata untuk organisasi. sehingga

terdapat kecenderungan kebutuhan karyawan ataupun produksi keduanya tidak sepenuhnya terpenuhi.

- d) Country Club (1, 9): Pemimpin pada gaya country club merupakan para pemimpin yang hanya ingin “disukai” oleh karyawan, dan pemimpin tipe ini tidak ingin dianggap terlalu otoriter. pemimpin tipe country club biasanya memiliki kelemahan pada produktivitas rendah karena kurang kontrol dan arahan. Pemimpin tipe country club bisa dikatakan sebagai pemimpin yang berorientasi orang. Pemimpin dengan gaya ini disebut juga dengan gaya kolegial yang dicirikan oleh orientasi tugas yang rendah dan orang yang tinggi di mana pemimpin memberikan perhatian penuh pada kebutuhan orang-orang sehingga memberikan mereka lingkungan yang ramah dan nyaman. Pemimpin merasa bahwa perlakuan seperti itu dengan karyawan akan mengarah pada motivasi diri dan akan membuat orang bekerja keras sendiri. Namun, fokus yang rendah pada tugas dapat menghambat produksi dan menyebabkan hasil yang me-
ragukan.
- e) Manajemen Tim (9, 9): Gaya kepemimpinan ini menekankan kepada pencapaian tugas namun tidak melal-
ikan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya. Anggota team yang memahami tujuan organisasi, ber-
komitmen, dan mau ambil bagian dalam keberhasilan organisasi dengan sendirinya akan peduli terhadap pencapaian tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Dicitrakan oleh orang-orang tinggi dan fokus tugas, gaya ini didasarkan pada teori Y dari McGregor dan telah disebut sebagai gaya paling efektif menurut Blake dan Mouton. Pemimpin merasa bahwa pemberdayaan, komit-
men, kepercayaan, dan rasa hormat adalah elemen kunci

dalam menciptakan suasana tim yang secara otomatis akan menghasilkan kepuasan dan produksi karyawan yang tinggi.

Manajerial atau Kepemimpinan Grid digunakan untuk membantu manajer menganalisis gaya kepemimpinan mereka sendiri melalui teknik yang dikenal sebagai pelatihan grid. Hal ini dilakukan dengan memberikan kuesioner yang membantu manajer mengidentifikasi bagaimana mereka berdiri sehubungan dengan perhatian mereka untuk produksi dan orang-orang. Pelatihan ini pada dasarnya bertujuan untuk membantu para pemimpin mencapai keadaan ideal 9, 9. Model mengabaikan pentingnya batasan internal dan eksternal, materi dan skenario. Juga, ada beberapa aspek kepemimpinan yang dapat dicakup tetapi tidak.

b. Pendekatan Kuantitatif

1). W. Edwards Deming (1900–1993)

Pendekatan kuantitatif ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total atau (total quality management (TQM) diperkenalkan oleh para ahli manajemen pada abad ke 20, diantaranya adalah W. Edwards Deming (1900–1993) dan Joseph Juran (1904–2008). Deming merupakan orang Amerika, namun dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Menurut Deming bahwa kebanyakan persoalan/ masalah kualitas berasal dari system, bukan berasal dari kesalahan pekerja. Deming berpendapat bahwa kualitas bisa ditingkatkan melalui:

- a) Biaya akan berkurang karena sedikitnya kesalahan, sedikit perbaikan, minimnya penundaan, serta pemanfaatan waktu dan material yang lebih baik;

- b) Meningkatnya produktivitas;
- c) Meningkatnya pangsa pasar karena meningkatnya kualitas dan turunnya harga;
- d) Keuntungan/profitabilitas meningkat sehingga mampu bertahan dalam bisnis;
- e) Meningkatnya jumlah pekerjaan.

Metode Deming lebih dikenal dengan Siklus Deming. Siklus ini sebagai model perbaikan secara berkesinambungan, merupakan siklus terdiri dari 4 (empat) komponen yang saling terkait, yakni

- a). Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*), rencana tersebut kemudian disusun dengan prinsip 5W-1H: (*what, why, who, when, where, dan how*) dibuat secara lebih jelas serta terperinci, dengan menetapkan target dan sasaran pencapaiannya.
- b). Melaksanakan rencana (*do*) yakni rencana yang telah disusun kemudian dilaksanakan secara bertahap, dari yang kecil, dilakukan pembagian tugas sesuai kemampuan dan kapasitas personal. Pelaksanaan disertai dengan pengendalian, agar target dan sasaran dapat dicapai.
- c). Dilakukan pemeriksaan hasil yang dicapai (*check*) apakah pelaksanaan Total Quality Management (TQM) pada jalur yang ditetapkan dan telah sesuai dengan rencana, dilakukan pemantauan kemajuan serta perbaikan. Digunakan alat untuk pemeriksaan yakni diagram, histogram atau diagram kontrol.
- d). Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*action*). Penyesuaian terkait standardisasi prosedur baru untuk menghindari munculnya masalah atau menetapkan sasaran baru untuk perbaikan selanjutnya (Jasuri, 2014).

Tabel. 3.3 Total Quality Management (TQM)

No	Konsep TQM	Keterangan
1	Fokus pada pelanggan (<i>Focus on customers</i>).	Perhatian suatu organisasi/institusi terhadap konsumen dilakukan secara keseluruhan (internal maupun eksternal). Organisasi pasti memiliki konsumen, sehingga sangat penting untuk terus menjaga kualitas. Karena organisasi memiliki kewajiban untuk memenuhi keinginan dan harapan konsumen. Dan untuk menentukan keinginan konsumen, perlu dilakukan berbagai analisa agar kewajiban dalam memenuhi keinginan konsumen tersebut tepat dan tidak salah langkah
2	Perbaikan secara berkelanjutan	Konsep peningkatan kualitas berkelanjutan dimulai dari asumsi bahwa suatu hasil kerja merupakan akumulasi dari serangkaian langkah kerja yang saling berkaitan hingga muncul keluaran. Perhatian yang terus menerus pada setiap langkah dalam proses kerja merupakan salah satu hal yang harus dilakukan untuk mengurangi output yang berbeda dan meningkatkan proses kepercayaan. Tujuan pertama dari perbaikan terus-menerus adalah proses terpercaya dalam arti output yang dihasilkan setiap saat akan sama dan sesuai dengan standar yang ditentukan. Jika variasi output telah diminimalkan tetapi hasilnya belum diterima, tujuan kedua dari perbaikan proses adalah mendesain ulang proses produksi sehingga diperoleh hasil yang lebih baik dan sesuai dengan harapan pelanggan

No	Konsep TQM	Keterangan
3	Keterlibatan total	Pendekatan ini dimulai dengan adanya pemimpin aktif dari manajemen senior dan termasuk upaya untuk menggunakan keahlian dari karyawan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Karyawan di setiap level dilengkapi untuk meningkatkan hasil kerja dengan bekerja sama dalam struktur kerja yang fleksibel dalam memecahkan masalah, memperbaiki proses, dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Demikian juga, mitra kerja luar harus terlibat secara aktif dengan bekerja dengan karyawan terdidik untuk memberi manfaat bagi organisasi

Sumber: Herry et al. (2019)

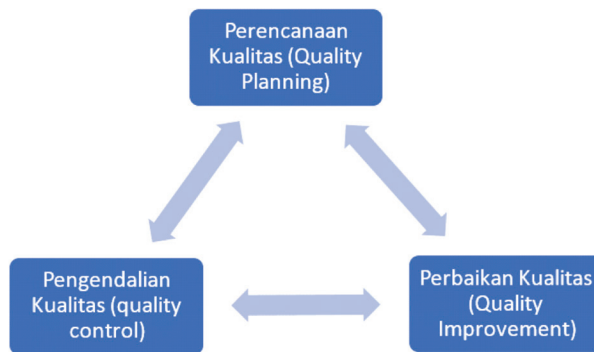
2) Joseph Juran (1904-2008)

Kontribusi dalam pendekatan kuantitatif kedua yakni dari Joseph Juran. Juran mengatakan bahwa yang menjadi penyebab adanya kecacatan produk 80% karena faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh pihak manajemen. Joseph Juran kemudian mengembangkan konsep trilogi manajemen yang meliputi perencanaan, kontrol, serta peningkatan kualitas. Usulan Juran terhadap manajemen control adalah agar manajemen agar memilih satu area/bidang yang memiliki kontrol kualitas terburuk. Sehingga bidang atau area tadi dapat dianalisis, dicarikan solusi penyelesaiannya dan kemudian dapat diimplementasikan agar terjadi peningkatan kualitas.

Konsep Trilogi Juran disajikan pada gambar 3.3. dibawah, digambarkan sebagai suatu sistem manajemen mutu yang saling berkaitan diawali dengan perencanaan, pengendalian dan perbaikan kualitas atau peningkatan kualitas. Pokok dari perencanaan mutu yakni dengan melakukan identifikasi

pada berbagai kebutuhan pelanggan, kemudian menerjemahkan kebutuhan dengan program/kegiatan, serta menyusun langkah agar proses pelaksanaan program sehingga dapat menghasilkan produk bermutu. Pandangan Juran (1987) bahwa kualitas merupakan kesesuaian untuk penggunaan/ *fitness for use*, yang artinya suatu produk atau jasa haruslah memenuhi keinginan atau yang diharapkan pelanggan. Sehingga perencanaan mutu merupakan proses awal pada siklus manajemen mutu/kualitas.

Gambar 3. 9. Konsep Trilogi Juran



Menurut pandangan Joseph Juran, kualitas pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Joseph Juran menekankan perlunya untuk terus melakukan improvement produk/peningkatan kualitas produk secara berkelanjutan melalui perbaikan pada hal-hal kecil, yang dilakukan di seluruh organisasi. Menurut Joseph Juran langkah dalam meningkatkan kualitas, terdapat sepuluh Langkah, meliputi;

- a) membangun kesadaran pentingnya perbaikan kualitas;
- b) tujuan Perbaikan harus ditetapkan;
- c) mengorganisir dalam mencapai tujuan;

- d) mengikuti pelatihan;
- e) memecahkan masalah;
- f) melaporkan setiap kemajuan;
- g) memberikan rekoqnisi/ pengakuan;
- h) mengkomunikasikan hasil;
- i) memberi nilai;
- j) mempertahankan momentum bahwa perbaikan sebagai bagian dari proses standar perusahaan.



Bagian 2.
LINGKUNGAN
EKSTERNAL



BAB 4

LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan lingkungan organisasi maupun bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan serta strategi organisasi berhadapan dengan lingkungan

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan lingkungan organisasi
2. Menjelaskan lingkungan khusus organisasi
3. Menjelaskan lingkungan umum organisasi
4. Menjelaskan Model Hubungan Organisasi dengan Lingkungan
5. Strategi Organisasi menghadapi lingkungan

4.1. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi dapat dibagi menjadi 2 (dua) yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. lingkungan eksternal membahas lingkungan di luar organisasi, namun masih memiliki relevansi dengan kegiatan organisasi. Lingkungan eksternal meliputi semua hal di luar organisasi yang memiliki relevansi dalam operasional perusahaan. Biasanya lingkungan eksternal sulit dikendalikan. Namun demikian lingkungan eksternal sangat penting karena organisasi tidak dapat berdiri sendiri atau memenuhi kebutuhannya sendiri. Organisasi menggunakan input seperti bahan baku, tenaga kerja, energi dan sebagainya dari lingkungan eksternal dan mengubahnya menjadi produk atau jasa sebagai output. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu lingkungan khusus dan lingkungan umum.

4.1.1. Elemen Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus terdiri dari; konsumen, pemasok, pesaing, pemerintah, Lembaga Keuangan dan kelompok kepentingan.

1. Konsumen

Elemen pertama adalah konsumen. Konsumen atau pelanggan menukarkan sumber daya yang dimiliki yaitu uang dengan produk atau jasa. Konsumen disini selain bisa berbentuk lembaga seperti rumah sakit, sekolah, atau lembaga pemerintah, juga bisa merupakan individu-individu.

2. Pemasok

Organisasi mengambil atau membeli input seperti bahan baku, jasa, energi peralatan serta tenaga kerja dari lingkungan luar. Organisasi tergantung pada pemasok yang menye-

diakan semua kebutuhan untuk proses produksi. Ancaman pendatang baru adalah ancaman produk sejenis yang beredar di pasar yang menargetkan konsumen yang sama. Sementara itu, ancaman produk substitusi merupakan ancaman terhadap produk yang dapat digunakan untuk menggantikan produk tersebut. Daya tawar pelanggan adalah daya tawar yang diinginkan pelanggan, sedangkan daya tawar pemasok adalah daya tawar pemasok.

3. Pesaing

Dalam rangka menaikkan pangsa pasar, organisasi dapat melakukan dua cara, pertama mendapatkan lebih banyak konsumen, kedua, dengan mengalahkan pesaing untuk memenangkan pasar. Untuk itu organisasi harus menganalisis pesaing dan menetapkan strategi tertentu agar menang dalam persaingan. Pada berbagai usaha atau bisnis tidak terlepas dari persaingan. Banyak hal yang dapat ditiru oleh pesaing, seperti jenis produk, kemasan produk, cara penjualan, hingga nama produk yang dibuat hampir sama. Misalnya untuk produk minuman kemasan saat ini banyak sekali nama-nama yang mirip sehingga kadang membingungkan konsumen. Produk tekstil yang diekspor Cina ke Indonesia yang dijual dengan harga murah dapat menjadi pesaing bagi perkembangan industri tekstil di Indonesia.

Elemen lingkungan khusus yang lain yaitu kelompok kepentingan (*pressure group*). Setiap organisasi memiliki kelompok kepentingan yang berbeda-beda. Misalnya rumah sakit harus memperhatikan kelompok di luar yang berkepentingan terhadap organisasi, yaitu kelompok dokter, perawat, dan pasien. Kelompok-kelompok ini dapat memberikan *pressure* atau tekanan bila organisasi melakukan kesalahan. Sebagai contoh sering kita dengar kasus malpraktek suatu rumah sakit atas pasien, yang banyak mendapat perhatian

dari masyarakat. Lingkungan khusus dapat mempengaruhi organisasi untuk berubah. Contohnya teknologi komputer saat ini memungkinkan orang untuk memperoleh, menyimpan, mengkoordinasikan dan mentransfer informasi dalam jumlah besar di manapun dia berada. Namun kemajuan teknologi juga dapat disalahgunakan oleh pihak-pihak yang ingin mengambil keuntungan pribadi, seperti pembobolan kartu kredit.

4.1.2. Lingkungan Umum

1. Lingkungan Sosial

Elemen-elemen lingkungan umum meliputi sosial budaya, hukum, ekonomi, politik, dan teknologi. Variabel sosial antara lain demografik, gaya hidup dan nilai-nilai sosial. Variabel sosial budaya berkaitan dengan etika, benar-salah, dan tugas-wajib. Perkembangan penduduk, angkatan kerja, struktur kerja partisipasi kerja dan pendidikan mempengaruhi nilai-nilai sosial budaya.

Demografik atau keadaan penduduk pada suatu wilayah seperti bertambahnya usia angkatan kerja. Hal ini membawa perubahan bagi organisasi karena mempengaruhi besarnya pasokan tenaga kerja. Demografik juga membentuk pasar untuk beraneka produk yang disebabkan oleh *baby boomers* atau ledakan bayi.

Gaya hidup juga membawa pengaruh terhadap organisasi. Sebagai contoh meningkatnya pola hidup konsumtif masyarakat perkotaan mendorong mereka untuk membeli barang-barang yang bermerk dan selalu *up to date*. Hal ini mendorong organisasi untuk lebih menghasilkan produk mutu dan kualitas produknya. Faktor nilai-nilai sosial antara satu negara dengan negara lainnya berbeda. Misalnya di negara Jepang banyak orang bekerja pada suatu perusahaan untuk seumur hidupnya. Ini berbeda dengan sebagian besar

negara-negara lain dimana masyarakatnya sering berpindah-pindah pekerjaan dalam jangka pendek. Struktur organisasi di Perancis lebih kaku daripada organisasi di Jepang atau Amerika. Di Jerman hak pekerja dan serikat pekerja dijamin oleh Undang-Undang dan karyawannya disebut sebagai mitra sosial, dan memiliki upah lebih besar daripada di Amerika Serikat.

2. Lingkungan Ekonomi

Secara umum kondisi ekonomi turut menentukan keberhasilan organisasi. Variabel ekonomi yaitu, kondisi ekonomi pada umumnya yang mempengaruhi aktivitas sebuah organisasi. Variabel ekonomi seperti upah, harga yang ditetapkan oleh pemasok dan pesaing serta kebijakan fiskal pemerintah mempengaruhi biaya produksi barang atau penawaran jasa dan kondisi pasar. Indikator ekonomi mengukur pendapatan, tabungan, investasi, harga, upah, produktivitas, lapangan kerja, aktivitas pemerintah serta transaksi internasional. Berkaitan dengan perekonomian negara. Mereka termasuk pertumbuhan ekonomi, nilai tukar, suku bunga dan tingkat inflasi, dll.

3. Lingkungan Politik

Variabel politik yaitu berbagai faktor yang mungkin mempengaruhi aktivitas suatu organisasi sebagai hasil dari proses atau iklim politik. Proses politik mencakup persaingan antar kelompok dengan kepentingan yang berbeda, yang masing-masing mencari peluang untuk mencapai sasarannya sendiri. Seiring dengan tuntutan masyarakat terhadap praktik bisnis yang tidak benar, pemerintah hendaknya menjadi kekuatan politik yang mewakili masyarakat melalui deregulasi, debirokratisasi, dan dekonsentrasi.

4. Tehnologi

Variabel teknologi meliputi perkembangan baru dalam produk atau proses serta pengetahuan seperti fisika yang mempengaruhi aktivitas organisasi. Teknologi dapat mengubah segala sesuatu secara cepat dan adakalanya masyarakat tidak siap atau belum siap akan perubahan teknologi. Inovasi dalam bidang komputerisasi, robot, bioteknologi dan sumber daya alam lainnya mempengaruhi produktivitas masyarakat. Berkaitan dengan inovasi dalam teknologi yang mempengaruhi operasi bisnis. Ini mengacu pada otomatisasi, kegiatan penelitian dan pengembangan, kesadaran teknologi, dll.

5. Lingkungan Internasional

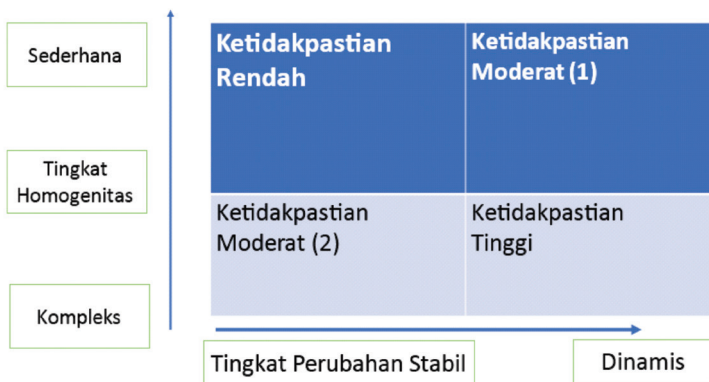
Dari penjelasan di atas jelas bahwa lingkungan organisasi tidak statis. Manajemen organisasi bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kesempatan agar berkembang. Lingkungan luar organisasi dapat menentukan keberhasilan organisasi/ lembaga/badan usaha. Lingkungan internasional diartikan juga sebagai lingkungan global dan multinasional. Perubahan global, krisis global atau perang merupakan dampak dari perubahan lingkungan internasional di luar organisasi yang berdampak pada organisasi. Sebagai contoh, manajer perlu mengurangi produksi barang mewah jika adanya kecenderungan penurunan daya beli pada masyarakat internasional, krisis eropa akan berdampak juga pada negeri-negara asia. Perang Ukraina dan Rusia berdampak pada ekonomi global seperti terganggunya pasokan gas dari Rusia, terganggunya penerbangan international yang melewati Rusia, terganggunya pasokan minyak, tergangguny apsokan gandum dan sebagainya. Organisasi mendapatkan informasi tentang keadaan lingkungan umum dari berbagai sumber, seperti dari hubungan informal dalam industri, manajer organisasi lain,

data dari dalam organisasi, laporan dan statistik pemerintah, jurnal atau majalah ekonomi, serta data-data dari internet.

4.2. Model Hubungan Organisasi dengan Lingkungan

Model hubungan antara organisasi dan lingkungan oleh James D Thomson dikenal dua dimensi dari model tersebut yakni tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan jika melihat lingkungan yang memiliki perubahan cepat, sedangkan tingkat homogenitas untuk melihat kompleksitas lingkungan. Lingkungan yang kompleks dapat dikatakan memiliki tingkat homogenitas yang rendah, dan lingkungan yang dinamis memiliki tingkat perubahan yang cepat dan ketidakpastian yang tinggi. Artinya lingkungan dengan perubahan cepat dan dengan elemen kompleks maka lingkungan tersebut dapat dikatakan sebagai lingkungan yang kompleks.

Gambar 4.1. Model Hubungan Lingkungan



Perusahaan makanan memiliki lingkungan ketidakpastian rendah dan perubahan dalam industry penduduk tidaklah cepat. elemen dalam industry makanan juga sederhana,

dan rata-rata pada industry yang sudah dewasa menggunakan teknologi yang tidak tinggi artinya masih banyak yang menggunakan teknologi sederhana. Perusahaan tekstil berada pada lingkungan dengan ketidakpastian moderat (1) sebagai kombinasi antara perubahan dimanis dan elemen lingkungan dengan homogenitas rendah/sederhana. Perusahaan tekstil dan pakaian mungkin diwarnai dengan perubahan mode dan selera pasar yang cepat, namun elemen perubahan lingkungan perusahaan relative sederhana. Perusahaan mobil dan kendaraan dikelompokkan pada lingkungan ketidakpastian (2). lingkungan pada perusahaan mobil dan kendaraan menunjukkan perubahan yang tidak cepat, namun karena umumnya perusahaan ini merupakan perusahaan besar yang kompleks, sehingga elemen perusahaan mobil dan kendaraan cukup kompleks.

Perusahaan dengan basis teknologi kuat seperti komputer dan handphone memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi dan perubahan yang cepat. Komputer dan handphone memiliki perangkat lunak dan perangkat keras yang terus berubah bahkan dalam hitungan bulan. Elemen lingkungan dalam perusahaan ini juga sangat kompleks seperti dari pesaing, pemasok, maupun hubungan dengan sektor lainnya.

4.3. Strategi Organisasi Menghadapi Lingkungan

Perubahan lingkungan bisnis merupakan sesuatu yang tak terelakkan dari waktu ke waktu, turbulensi selalu saja terjadi sehingga organisasi kita pun dituntut untuk dapat segera beradaptasi jika ingin tetap bertahan. Kemampuan beradaptasi merupakan konsep praktis yang dapat menjadi basis bagi organisasi dalam menghadapi lingkungan yang berubah-ubah. Siasat ini melibatkan tidak hanya cara yang berbeda dari operasi bisnis yang biasa tetapi juga cara yang sangat berbeda

dari melaksanakan strategi bisnis. Pemahaman dan kesadaran akan lingkungan harus dimiliki setiap pengusaha. Karena pemahaman yang kurang tentang lingkungan berpotensi melahirkan kegagalan bisnis dan tidak mampu bertahan lama di pasar. Sebaliknya, pemahaman lingkungan bisnis berpotensi mendatangkan banyak manfaat. Bentuk-bentuk mempengaruhi lingkungan antara lain:

1. Mempengaruhi lingkungan langsung

Manajer dapat mempengaruhi lingkungan secara langsung dengan cara melakukan lobbying dengan berbagai pihak seperti dengan pemerintah atau dengan pemasok. Pengaruh lingkungan secara langsung dapat dilakukan dengan cara negosiasi, iklan/promosi. Misalnya perusahaan meluncurkan produk baru, sehingga perlu mempengaruhi lingkungan agar menggunakan produk tersebut dengan cara melakukan promosi secara gencar. Manajer juga bisa melakukan merger atau akuisisi perusahaan sebagai bentuk atau cara perusahaan menerapkan aliansi strategisnya. Manajer bisa juga membuat keputusan dengan memindahkan perusahaan dari pusat kota (misalnya Jakarta) ke daerah yang memiliki biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja murah.

2. Memonitor lingkungan tidak langsung

Monitoring secara aktif merupakan bentuk deteksi dini atau peringatan awal jika terjadi perubahan lingkungan tidak langsung yang akan berdampak bagi organisasi. Monitor lingkungan dapat dilakukan manajer dengan cara membuat sistem informasi lingkungan. Informasi diperoleh manajer dari berbagai cara misalnya informasi konsumen, dapat diperoleh langsung dari tenaga penjualan, informasi dari berbagai media baik koran, laporan akademik/jurnal. Data-data yang penting dapat

dikumpulkan, dilakukan analisis, dan dibuat perkiraan untuk memproyeksikan kemungkinan-kemungkinan terjadinya perubahan baik pada lingkungan, ekonomi, politik maupun lingkungan sosial.

3. Menyesuaikan diri dengan lingkungan

Perusahaan perlunya menyadari atas perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik itu perubahan dalam hal permintaan pelanggan, trend, berbagai kebijakan baru, baik dari pemerintah, atau karena perubahan teknologi. Perusahaan yang menyadari adanya perubahan tersebut, akan dapat membantu perusahaan untuk memberikan respon secara cepat dan tepat dalam menghadapi perubahan. Perubahan yang terjadi secara cepat dalam berbagai aspek akan memiliki dampak besar pada bisnis perusahaan. Sehingga, perusahaan harus menyadari adanya perubahan sedini mungkin. Memahami lingkungan bisnis, akan membantu manajer dalam mengatasi dan memahami perubahan yang terjadi. Manajer dituntut untuk melakukan perubahan terencana di lingkungan internal perusahaan agar dapat menyesuaikan dengan lingkungan eksternal. Sehingga diharapkan, proses adaptasi terhadap lingkungan akan membantu mengatasi perubahan secara cepat dan tepat.



Business Ethics

BAB 5

KONSEP ETIKA BISNIS ISLAM

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan konsep etika dan konsep bisnis dalam Islam maupun

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan konsep bisnis dan manfaatnya
2. Menjelaskan konsep bisnis dalam Islam
3. Menjelaskan Prinsip-prinsip Etika Kerja Islami
4. Menjelaskan Prinsip Etika Dalam Bisnis Islam

5.1. Konsep Bisnis dan Manfaatnya

Bisnis sebagai bagian dari kegiatan ekonomi yang berperan vital dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup. Kegiatan bisnis mencakup semua lini kehidupan baik secara

individu, kehidupan sosial, regional, nasional bahkan internasional. kegiatan bisnis merupakan kegiatan perantara barang atau jasa dari produsen dengan konsumen. Sehingga bisnis merupakan kegiatan ekonomis yang berorientasi pada keuntungan. Dalam kegiatan perdagangan (bisnis), pelaku usaha/pebisnis dan konsumen sama-sama memiliki kebutuhan dan kepentingan. Pebisnis memiliki tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan. Sehingga dibutuhkan aturan dan nilai yang mengatur kegiatan bisnis agar tidak terdapat pihak yang merasa dirugikan baik sisi konsumen, karyawan maupun siapapun yang terlibat dalam kegiatan bisnis tersebut

Konsep bisnis didefinisikan sebagai sebuah ide-ide konkret yang mempunyai komponen utama berupa strategi inti, sumber daya strategi, jaringan nilai, serta perantara pelanggan. Apa yang dimaksud dengan konsep bisnis? Konsep bisnis bisa didefinisikan sebagai sebuah ide-ide konkret yang mempunyai komponen utama berupa strategi inti, sumber daya strategi, jaringan nilai, serta perantara pelanggan. Perusahaan menyusun dan merancang konsep bisnis dalam rangka mewujudkan usaha yang merujuk pada nilai-nilai, tujuan dan pencapaian target pasar. Dengan demikian, pengertian konsep bisnis merupakan ide konkret atau gagasan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan sebuah bisnis, baik sebelum atau selama bisnis berlangsung. Konsep bisnis ini juga bisa diartikan sebagai rangkuman.

Apakah konsep bisnis benar-benar diperlukan dalam perusahaan? Jika kita memiliki ambisi untuk mempertahankan usaha dalam jangka waktu yang lama di masa depan, maka tentu adanya ide ini sangat penting untuk dilakukan. Hal itu juga berkaitan dengan beberapa fungsi konsep bisnis yang

bisa kita simak di bawah

Tabel 5.1. Manfaat Konsep Bisnis

Konsep Bisnis	Keterangan
Merancang Strategi Bisnis secara Details	Seorang pebisnis selalu membutuhkan strategi untuk mencapai tujuan utama. Strategi bisnis merupakan sebuah tindakan atau rencana yang membantu pebisnis untuk mencapai tujuan dan memenangkan persaingan bisnis di pasar. Tanpa mempunyai strategi bisnis yang tepat dan matang, bisnis kita akan sulit untuk bisa berkembang dan menghadapi persaingan. Selain itu, strategi bisnis bisa dijadikan sebagai pedoman untuk para pebisnis dalam menentukan arah tujuan dan mengembangkan usahanya. Dengan adanya perencanaan strategi bisnis ini, seorang pebisnis dapat menentukan arah dari bisnisnya supaya bisa menjadi pemenang pasar.
Bisnis Menjadi Lebih Terarah dengan Jelas	Salah satu fungsi utama dari membuat konsep bisnis yaitu untuk menentukan arah yang tepat untuk perkembangan bisnis tersebut. Biasanya, pebisnis menggunakan konsep bisnis sebagai pedoman untuk mencapai target yang sudah ditentukan. Bukan hanya itu saja, konsep bisnis juga bisa digunakan untuk menarik investor atau pinjaman dari Bank.
Mengestimasi Perkiraan Modal	Selain itu, konsep bisnis juga membantu para pelaku usaha untuk menentukan besar dan sumber modal. Komponen-komponen yang termasuk dalam gagasan ini bisa jadi adalah landasan jumlah dana untuk membuka suatu usaha. Dengan demikian, kita juga dapat menentukan sumber mana yang akan dituju untuk memenuhi dana tersebut.

Konsep Bisnis	Keterangan
Kredibilitas Usaha Meningkatkan	Salah satu cara yang bisa kita gunakan untuk meningkatkannya yaitu dengan menggunakan konsep bisnis yang sudah dirancang sejak awal. Dengan menggunakan konsep bisnis sebagai acuannya, pebisnis dapat mengarahkan bisnisnya untuk mengambil langkah-langkah dalam meningkatkan kredibilitas

5.2. Konsep Bisnis Dalam Islam

Bisnis dalam perspektif Islam adalah bagaimana mengelola sumber daya ekonomi secara efektif dan efisien. Lebih khusus bisnis didefinisikan sebagai sebuah pertukaran barang, jasa, atau uang yang saling menguntungkan atau memberi manfaat. Bisnis dalam Islam dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas bisnis dalam bentuk yang tidak dibatasi jumlah (kuantitas), kepemilikan hartanya (barang/jasa) termasuk juga profit, namun dibatasi pada cara bagaimana barang diperoleh dan didistribusikan atau berkaitan dengan pendayagunaan harta (berkaitan dengan aturan halal dan haram) (Widjajakusuma & Yusanto, 2002). Bahwa Islam mewajibkan setiap muslim, khususnya yang memiliki tanggung-jawab untuk bekerja. Bekerja merupakan salah satu sebab pokok yang memungkinkan manusia memiliki harta kekayaan. Untuk memungkinkan manusia berusaha mencari nafkah,

Menurut pandangan Norvadewi (2015) manajemen bisnis yang dilakukan Rasulullah SAW memperoleh legitimasi keagamaan setelah beliau diangkat menjadi Nabi. Kemudian prinsip etika bisnis yang diwariskan beliau juga semakin mendapat pembenaran dari kalangan akademis di penghujung abad ke-20 atau pada awal abad ke-21. Prinsip bisnis modern, seperti fokus pada tujuan pelanggan, focus pada kepuas-

an konsumen/*costumer satisfaction*, layanan unggul/*service excellent*, kompeten, efisiensi, transparansi, persaingan sehat dan kompetitif, semuanya telah digambarkan pada pribadi/personalitas dan etika bisnis Rasulullah Muhammad SAW sejak beliau masih muda (Gitosardjono & Hubeis, 2013).

Bisnis Islam sebagai kegiatan berdagang atau upaya menggerakkan ekonomi dengan prinsip-prinsip syariah. Sehingga pengertian bisnis syariah merupakan bisnis yang dilakukan sejalan dengan hukum Islam. Bisnis syariah menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bahwa dalam bisnis syariah harus dipenuhi unsur-unsur yang diwajibkan pada saat bermuamalah dalam Islam, seperti produk yang dijual harus halal dan adanya ijab qabul yang jelas antara pedagang dan pembeli.

Menurut Syafi'i, (2011) terdapat beberapa konsep dasar dalam menjalankan bisnis sejalan dengan hukum Islam yakni:

1. Produk yang dijual harus halal

Dalam bisnis Islam maka aspek barang/jasa yang dijual merupakan sesuatu yang penting. Barang yang haram dalam bisnis Islam tidak boleh diperdagangkan. Seperti daging babi, darah, bangkai, perjudian, penjualan manusia, minuman keras atau khamr dan pelacuran. Dalam bisnis syariah sangat penting mengetahui aspek kehalalan barang atau jasa yang dijual. Pasalnya, barang yang haram menurut syariah dari asal muasalnya tidak diperbolehkan untuk diperdagangkan. Contoh produk haram adalah binatang yang haram atau barang yang didapatkan dari proses yang haram seperti judi dan barang curian.

2. Bebas dari unsur riba

Konsep bisnis syariah harus terhindari dari riba yakni segala bentuk “tambahan keuntungan” yang tidak dapat di-

benarkan oleh salah satu pihak. Misalnya riba al-fadl dan contohnya adalah seperti riba yang didapatkan dari bunga bank.

3. Akad dasar transaksi bebas dari *gharar* (ketidakpastian) dan *maysir*

Gharar adalah segala hal yang terdapat unsur ketidakpastian dalam transaksi atau ada sesuatu yang disembunyikan dalam transaksi. *Maysir* merupakan transaksi perdagangan yang terdapat sifat untung-untungan sehingga mengandung unsur perjudian di dalamnya. Karena itu, dalam bisnis syariah, segala sesuatu harus jelas sejak awal dan dijelaskan dalam akad transaksi. Baik dari sisi akadnya maupun sebab atau risiko yang akan diterima karena adanya akad tersebut. Karena itu, dalam setiap transaksi bisnis yang berlandaskan syariat, segala sesuatu yang memiliki unsur ketidakpastian atau untung-untungan tidak dapat dibenarkan.

4. Ada *ijab qabul* antara penjual dan pembeli

Bisnis syariah mewajibkan adanya akad yang jelas bahwa barang itu memang diperdagangkan. Hal ini bertujuan agar tidak mengelabui orang lain dan tidak menimbulkan bias antara membeli, meminjam, atau berhutang. Akad bisnis atau *ijab qabul* harus memenuhi unsur kesepakatan bersama sehingga transaksi antara penjual dan pembeli tidak merugikan salah satu pihak. *Ijab qabul* dalam bisnis syariah adalah serah terima yang jelas yang dilakukan oleh penjual dan pembeli. Kadang kala, istilah *ijab qabul* dalam bisnis syariah juga disebut dengan akad bisnis atau akad jual beli. Dengan dilakukan *ijab qabul* atau akad, maka baik penjual dan pembeli telah memiliki kesepakatan yang jelas, dapat dipahami, dan juga dapat diterima oleh kedua pihak. *Ijab qabul* atau akad bisnis ini juga menjadi bentuk kesepakatan bersama se-

hingga transaksi yang berlangsung antara penjual dan pembeli dapat berlangsung dengan jelas dan tidak merugikan salah satu pihak.

5. Perdagangan harus dilakukan secara adil

Konsep keadilan dalam bisnis syariah bertujuan agar antara pedagang dan pembeli tercipta kesepakatan bersama. Dengan demikian, tidak ada yang merasa dirugikan baik dari sisi pedagang maupun pembeli. Dalam menjalankan bisnis syariah, konsep keadilan menjadi sesuatu yang penting dan harus selalu dipegang oleh para pelaku bisnis. Dengan perdagangan yang adil, diharapkan baik penjual ataupun pembeli akan terbebas dari ke-dzolim-an ataupun sikap aniaya dan sewenang-wenang terhadap orang lain.

Itulah lima konsep dasar bisnis syariah yang harus Anda ketahui dan lakukan dalam menjalankan bisnis yang sesuai dengan tuntunan syariah. Lima konsep dasar bisnis syariah ini harus selalu Anda terapkan dalam setiap kegiatan bisnis yang Anda lakukan. Dengan menerapkan konsep dasar bisnis syariah ini, maka setiap pelaku bisnis akan terhindar dari sikap merugikan salah satu pihak demi mencapai keuntungan pribadi.

5.3. Prinsip-prinsip Etika Kerja Islami

Definisi etika bisnis Islam adalah nilai-nilai etika Islam yang secara khusus mengenai aktivitas bisnis yang terdiri dari enam prinsip utama, yakni tentang kebenaran, kepercayaan, kejujuran, ketulusan, pengetahuan, dan keadilan. Etika kerja islami didefinisikan sebagai seperangkat prinsip moral yang ditentukan dalam Alquran dan Sunnah. Di tempat kerja, etika kerja islami menekankan dan menganjurkan pada nilai mulia dan agung seperti kejujuran, fleksibilitas, keadilan,

kemurahan hati, dan tanggung jawab (Yousef, 2001). Terlepas dari perkembangan etika kerja islami, berbagai penelitian berkaitan dengan etika kerja yang merangkum hubungannya dengan variabel individu dan organisasi masih fokus pada konteks barat. Dengan mengadopsi etika kerja Protestan sebagai titik tengah untuk mendukung pemahaman yang lebih komprehensif, secara empiris konsisten dan sangat berharga dalam memahami isu-isu tentang etika kerja islami

Studi mengenai etika kerja Islami telah dilakukan oleh (Hayati & Caniago, 2012; Lau et al., 2017; Meriac, 2012) menunjukkan bahwa etika kerja berdampak pada kinerja. Namun demikian, mengacu pada konsepsi human capital, etika kerja islami adalah sebuah input bagi proses yang baik, sayangnya sejauh ini tidak jelas proses apa yang dilakukan untuk membuat input strategik ini berdampak pada kinerja dosen.

Bahwa studi etos kerja selalu menarik banyak peneliti dari negara maju secara dalam bidang yang berbedaselama beberapa dekade terakhir. Konsep etika kerja diadopsi dari pandangan Weber's (1958) yang pertama kali membuka pandangan baru tentang etika protestan sebagai evolusi dan pengembangan. Kajian Weber's menjelaskan hubungan kausatif antara etika Protestan dan perkembangan kapitalisme di barat. Kemudian McClelland, (1961) memperluas teori Weber dalam studinya pada ilmu psikologi dan mencoba memberikan klarifikasi pada psikologis sosial melalui hubungan Protestantisme dan kapitalisme. McClelland menghubungkan secara mendalam konsep etika kerja Protestan dengan konsep kebutuhan prestasi kerja.

Etos kerja disebut sebagai wilayah budaya dalam bekerja yang memasukkan unsur keyakinan dan nilai kerja, sejalan dengan aturan kerja pada umumnya yang berlaku di masyarakat (Chanzanagh & Nejat, 2010). Etika kerja sebagai bidang interdisipliner memiliki literatur yang kaya dari pan-

dangan filsafat, sosiologi (sosiologi) pengembangan, sosiologi agama, dan sosiologi kerja. Etika kerja juga dikaji dari ilmu manajemen baik secara teori maupun empiris, dengan banyaknya penelitian yang berkontribusi pada literatur etika kerja yang ada. Para peneliti mengkaji etika kerja dengan berbagai pandangan yang berbeda seperti etika kerja protestan, etika kerja Islami, etika kerja Konfusius, etika kerja Australia. Namun pada dasarnya, semua definisi mendasarkan dari perspektif agama atau dari etika kerja Protestan. Artinya etika kerja Islam atau etika kerja Konfusius, yang memiliki orientasi budaya timur dan lokal, telah mendapat pengaruh etika kerja Protestan dari perspektif Weber (1958).

Dalam etika kerja Protestan, digambarkan bahwa etika kerja harus berorientasi pada ibadah yang menekankan pada religiusitas, dan dalam hal lainnya etika kerja Protestan juga mendefinisikan individu Protestan dengan karakteristik sebagai pekerja keras dan memiliki pandangan negatif terhadap waktu luang dan rekreasi. Etika kerja Protestan menggambarkan kerja yang etik mengarah pada kemandirian serta mengarah pada perilaku atau moral yang baik. Berbagai agama menggambarkan etika kerja dengan cara yang berbeda, seperti istilah *Sholeh* dalam Islam memiliki arti yang berbeda dengan gambaran orang baik dalam agama Protestan atau Yahudi (Chanzanagh & Akbarnejad, 2011).

Studi dalam konsep etika kerja seharusnya tidak membawa kita untuk meninggalkan penerapan konsep ini dalam budaya. Etika kerja sebagai “konsep inter kognitif” harus dipelajari dari setting budaya berdasarkan kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan etika kerja Islami atau etos kerja non-Protestan lainnya (Chanzanagh & Akbarnejad, 2011). Pandangan Yousep (2001) menunjukkan etika kerja Islami dan etika kerja Protestan secara umum keduanya memiliki sejumlah kesamaan yakni keduanya sama-sama mene-

kankan pada kerja keras, komitmen, dan dedikasi untuk bekerja, kreativitas kerja, menghindari menumpuk kekayaan, meningkatkan kerjasama, dan meningkatkan daya saing, serta menghindari sesuatu yang tidak etis di tempat kerja.

Pandangan (Rokhman, 2010) mendefinisikan etika kerja islami yang dikembangkan dari penelitian Ali (1992) dengan menekankan pada pandangan yang tidak menyukai kemalasan, dedikasi yang tinggi dalam pekerjaan, bekerja secara adil, kemurahan hati di tempat kerja. Sedangkan (Hayati & Caniago, 2012) menjelaskan Etika kerja Islam (IWE) merupakan harapan Islam sehubungan dengan perilaku seseorang di tempat kerja, yang meliputi usaha, dedikasi, kerjasama, tanggung jawab, hubungan sosial dan kreativitas. Intinya, etika kerja Islam mengarah pada hubungan seorang individu dengan Allah karena kedekatannya, dengan sikap dan perilaku yang cenderung konsisten dengan peraturan dan ketentuan agama (Rahman et al 2006).

Berbagai penelitian menjelaskan bahwa nilai yang berlaku dimasyarakat berpengaruh terhadap etika kerja. Hasil penelitian mengkonfirmasi hubungan antara pandangan konservatisme dan etika kerja. Bahwa masyarakat yang memiliki pandangan konservatif memiliki kecenderungan tradisional pada budaya, ekonomi, dan agama yang berbeda sehingga memiliki pandangan yang berbeda juga terhadap etos kerja. Pengaruh secara simultan nilai-nilai masyarakat terhadap etos kerja menunjukkan bahwa nilai-nilai agama dan nilai ekonomi konservatif memiliki pengaruh terbesar dalam membangun etos kerja masyarakat. Penelitian yang dilakukan (Schaltegger & Torgler, 2010) etika kerja protestan mendorong karyawan semakin meningkatkan semangat belajar, lebih kerja keras, peningkatan pendapatan atau nilai-nilai terkait ekonomi, meningkatnya religiusitas dengan semakin giat dalam bekerja dan juga meningkatkan komitmen kerja.

5.4. Prinsip Etika Dalam Bisnis Islam

Dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara, dibutuhkan suatu sistem yang dapat mengatur bagaimana sebaiknya dan seharusnya manusia bergaul dengan baik. Sistem yang mengatur mengenai pergaulan tersebut kemudian membuat masyarakat saling menghormati satu sama lain dan memiliki tata krama, sopan santun, dan lainnya yang disebut etika. Etika ini tak hanya dalam pergaulan sehari-hari. Etika diperlukan untuk membentuk dan membangun sikap apapun aspeknya, termasuk etika bisnis Islam. Terlebih, agama Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi nilai-nilai norma dan juga sopan santun serta rasa menghargai makhluk satu sama lain.

Dalam Islam, berbisnis juga diatur dalam etika bisnis Islam. Mengingat agama Islam bukan hanya sebuah agama yang dianut oleh manusia, tetapi juga bisa menjadi pedoman hidup bagi para manusia yang menganutnya. Termasuk di dalam etika bisnis Islam, setiap aspek sudah diatur menurut hukum Islam yang berlaku. Islam mengatur bahwa etika bisnis Islam adalah benar dan tidak bisa dipisahkan dengan hal-hal penting lainnya. Berbagai filosofi di dalam agama Islam mengajarkan tentang bagaimana menjalankan bisnis di dalam etika bisnis Islam.

Selain itu, etika bisnis Islam juga mengatur mengenai berbagai konsep bisnis penting lainnya. Sehingga kemudian, etika bisnis Islam dikatakan menggunakan konsep Tauhid. Setelah mengetahui bagaimana etika bisnis Islam diatur, tentu timbul pertanyaan apakah etika bisnis dalam Islam?. Di bawah ini akan dijelaskan berbagai hal mengenai etika bisnis Islam, mulai dari pengertian, prinsip etika bisnis Islam, tujuan etika bisnis Islam, hingga larangan yang diatur.

1. Kesatuan (Tauhid/Unity)

Prinsip etika bisnis Islam yang pertama adalah kesatuan. Kesatuan ini sebagaimana sudah direfleksikan di dalam konsep tauhid yang memadukan keseluruhan aspek-aspek kehidupan muslim, baik dalam bidang ekonomi, politik, dan sosial menjadi keseluruhan yang homogen serta mementingkan konsep konsistensi dan keteraturan yang menyeluruh. Dari konsep ini, maka prinsip kesatuan di dalam etika bisnis Islam ini memiliki dasar pandangan yakni bisnis yang terpadu, vertikal maupun horisontal, yang membentuk suatu persamaan yang penting di dalam Islam.

2. Keseimbangan/Adil

Prinsip etika bisnis Islam yang kedua mengacu pada ajaran Islam yang menganjurkan berbuat adil di dalam kegiatan berbisnis dan melarang kegiatan curang atau berlaku dzalim. Akan jadi kecelakaan besar bagi orang yang berbuat curang, yaitu orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain meminta untuk dipenuhi, tetapi menakar orang selalu dikurangi. Kecurangan dalam dunia berbisnis sangat menodai etika bisnis Islam karena keadilan adalah kunci keberhasilan bisnis. Al-Qur'an memerintahkan kepada umat muslim untuk menimbang dan menakar dengan cara yang benar dan jangan sampai melakukan kecurangan.

3. Kehendak Bebas (*Free Will*)

Kebebasan di dalam prinsip etika bisnis Islam merupakan bagian terpenting yang seharusnya dilakukan agar tidak merugikan kepentingan lainnya. Kehendak bebas sebagai suatu kecenderungan individu dalam memenuhi kebutuhan pribadinya yang tidak terbatas, yang kemudian dikendalikan atas kewajiban setiap individu terhadap orang lain melalui infak, zakat, dan sedekah.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Prinsip selanjutnya yaitu tanggung jawab, yang mana dilakukan oleh individu untuk melakukan kehendak bebas dengan adanya pertanggungjawaban dan akuntabilitas untuk memenuhi prinsip keadilan. Terutama dalam etika bisnis, bahwa setiap individu harus mampu bertanggung jawab.

5. Kebenaran (*Trusth/Goodness/Honesty*)

Kebenaran di dalam konteks ini selain mengandung makna kebenaran tetapi juga mengandung unsur kebajikan dan kejujuran. Dalam hal ini, kebenaran dimaksudkan sebagai niat, sikap, dan perilaku benar yang meliputi proses mencari atau memperoleh komoditas dan upaya untuk menetapkan keuntungan. Akan tetapi dalam upaya menetapkan keuntungan tersebut, etika bisnis Islam mengatur dan sangat menjaga kegiatan yang preventif terhadap kemungkinan adanya kerugian dari salah satu pihak yang melakukan

Gambar. 5.1. Prinsip Etika Bisnis Islami



I Take Risk
I Work Hard
I Play Smart
I Do My Passion

I am a

BAB

6

MUSLIM
ENTREPRENEUR

ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan orientasi kewirausahaan dan orientasi kewirausahaan islami

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan konsep orientasi kewirausahaan
2. Menjelaskan konsep kewirausahaan Islami
3. Dimensi Kewirausahaan islami

6.1. Orientasi Kewirausahaan

Dimensi orientasi kewirausahaan oleh beberapa penulis sebelumnya menurut Lumpkin & Dess, (1996) dan Wiklund

& Shepherd, (2005) adalah sikap, sifat serta karakter yang berorientasi pada keberhasilan. Konsep lainnya, mencoba mengkonfirmasi bahwa setiap perusahaan harus berorientasi pada keberhasilan dan orientasi kewirausaha merupakan dasar dari manajemen bisnis untuk keberhasilan, Dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang didasarkan pada orientasi wirausaha, cenderung lebih berhasil dibandingkan dengan mereka yang tidak. Sejalan dengan kajian Lumpkin & Dess, (1996) dan Wiklund & Shepherd, (2005) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan suatu aktivitas proses, praktik, dan pengambilan keputusan dalam bisnis.

6.2. Orientasi Kewirausahaan Islami

Islam merupakan agama yang paling sempurna. Kesempurnaannya tersebut diwujudkan dengan mewajibkan kepada umatnya untuk dapat hidup secara mandiri dengan berbisnis/bekerja/berusaha mencari nafkah pada jalan yang benar. Islam mengajarkan dan mewajibkan umatnya bekerja salah satunya adalah dengan berwirausaha. Kewirausahaan Islam adalah aspek muamalah merupakan hal yang hubungannya bersifat horisontal, dimana aspek muamalah tersebut merupakan hubungan sesama. Menurut Kamaluddin, (2019) Kewirausahaan merupakan kajian yang mempelajari sikap, nilai, dan perilaku berhubungan dengan cara berbisnis untuk mencari peluang dan kesempatan. Unsur penting dari kewirausahaan adalah motivasi wirausaha, optimisme, kemampuan wirausaha, kemampuan memanfaatkan peluang bisnis dan semangat berwirausaha, kesiapan berhadapan dengan resiko bisnis. Kewirausahaan Islam merupakan aspek kehidupan yang dikelompokkan ke dalam masalah muamalah.

Pandangan Islam tentang kewirausahaan dalam hal kinerja bisnis berbeda (Amruloh, 2016), karena bisnis tidak hanya dilihat sebagai kegiatan duniawi yang mencari keuntungan semata, tetapi lebih berorientasi pada berkah dan rahmat. Konsepsi Islam tentang sukses sangat jelas, setiap muslim di tuntut berlomba-lomba dalam kebaikan (QS. Al-Baqarah: 148). Ayat ini dapat dipahami dalam banyak hal. Dari sudut pandang, dengan pendekatan kewirausahaan maka bersaing dalam pengertian ini dapat diartikan sebagai berprestasi sukses bisnisnya dengan ridho Allah SWT. Diperkuat oleh Bahri (2018), orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreativitas serta inovatif melalui ide, gagasan dan dukungan sumber daya mencapai peluang untuk sukses. Kewirausahaan adalah sebuah seni dan keterampilan dalam mengelola sumber daya, pendanaan dan informasi yang terbatas.

6.3. Dimensi Kewirausahaan Islami

Dalam penelitian konsep orientasi kewirausahaan Islami sebagai gabungan dari konsep orientasi kewirausahaan dan kewirausahaan Islami yang merupakan aspek kehidupan yang dikelompokkan ke dalam masalah muamalah, merupakan suatu hubungan horisontal, yaitu hubungan antar manusia yang akan dipertanggungjawabkan kelak di akhirat. Orientasi kewirausahaan Islami dalam penelitian ini diukur dari dimensi;

1. Kemandirian/otonomi

Kemandirian dalam pandangan Amruloh, (2016) merupakan wujud dari penyerahan diri/pasrah kepada Sang Pencipta Allah SWT. Sehingga pada prinsipnya otonomi dalam pandangan Islam harus mengandung tiga dimensi iman

dalam hubungan Allah dan hubungan dengan alam dan makhluk lain. Sehingga perwujudan kemandirian memiliki enam dimensi yakni kemandirian akidah, kemandirian kepribadian, kemandirian sosial, kemandirian yudikatif berkeadilan, kemandirian penalaran, dan kemandirian finansial.

2. Berani mengambi resiko

Dalam dunia bisnis, risiko dapat diartikan sebagai faktor luar maupun faktor dalam yang dapat menyebabkan ketidakpastian dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk menghadapi risiko ini, kita harus mengidentifikasi dan menganalisis risiko tersebut serta mengevaluasi risiko tersebut agar bisa dikelola ataupun diatasi. Salah satu contoh berani mengambil risiko dalam berwirausaha ialah melakukan investasi modal dalam memulai atau mengembangkan usaha, melakukan investasi dengan perolahan dana pinjaman dari luar ataupun dana cadangan usaha yang ada untuk membuka usaha baru, pengembangan pasar dengan peningkatan produksi dan penambahan asset usaha. Sikap Optimis. dalam ajaran Islam memberikan pemahaman tentang risiko bisnis di masa depan. Dalam bisnis kemungkinan keberhasilan sama dengan kemungkinan gagal. Dalam hal ini agar risiko dapat diperhitungkan dan diantisipasi oleh setiap bisnis (Amrulloh, 2016).

3. Sikap optimis

Optimis adalah suatu sikap atau pandangan hidup yang memandang segala hal baik dan mengharapkan hasil yang baik, lawan kata dari pesimis. (Putri et al., 2015). Seseorang dengan sikap optimis cenderung terhindar dari penyakit/dampak psikologi yang buruk misalnya berbagai gejala depresi, berbagai dampak fisik yang mengganggu (sulit tidur, frustrasi, cepat Lelah secara fisik dan sebagainya) dan memiliki

kemampuan untuk melakukan lebih banyak strategi coping (strategi untuk mengurangi emosi yang tidak menyenangkan karena memiliki banyak beban/permasalahan (Putri et al., 2015). Sebaliknya, seseorang yang memiliki jiwa pesimis maka memiliki kecenderungan untuk menyalahkan diri sendiri/orang lain pada saat mendapatkan suatu masalah dan memiliki jiwa/pikiran tidak stabil, cenderung lebih sering gugup, depresian dan memiliki kepribadian tertutup serta cenderung tidak bahagia.

4. Keyakinan diri untuk berhasil/ selfefficac

Adalah perasaan yakin atas kemampuannya sendiri sehingga membuat seseorang tidak terlalu mudah khawatir terhadap tindakan-tindakannya, merasa bebas melakukan sesuatu hal namun memiliki tanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya. Seorang dengan self- efficacy tinggi biasanya sebagai pribadi yang hangat dan sopan mudah dalam berinteraksi dengan orang lain, menerima dan menghargai orang lain, memiliki dorongan kuat untuk berprestasi. Self- efficacy sebagai keyakinan seseorang atas kelebihan yang dimilikinya dan keyakinan tersebut membuatnya merasa mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sifat self- efficacy akan membantu seorang wirausaha untuk tidak takut gagal, tidak mudah putus asa dan akan selalu merasa bahwa dirinya mampu serta tidak ragu-ragu dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam berwirausaha.

5. Perilaku Proaktif

Menurut (Freese & Fay, 2001; Frese et al., 2016) mengembangkan konsep inisiatif pribadi. Inisiatif pribadi adalah perilaku kerja didefinisikan sebagai self-starting dan proaktif yang mengatasi hambatan untuk mencapai suatu tujuan. Dikatakan bahwa tempat kerja di masa depan akan membutuhkan

orang untuk menunjukkan inisiatif personal lebih dari sebelumnya, dan konsep kinerja dan perilaku organisasi yang lebih reaktif dari yang diinginkan.

Aspek dari inisiatif personal dikembangkan sesuai dengan tujuan, pengumpulan informasi, rencana, dan umpan balik. Inisiatif personal akan mempertajam dan mengubah sebagian konsep yang menentukan timbal balik, perilaku warga organisasi, inovasi, kewirausahaan, prestasi kerja, motivasi intrinsik, dan self-regulation. Perilaku tersebut bertujuan untuk meningkatkan kerja dengan diberikan metode dan prosedur serta mengembangkan prasyarat pribadi untuk memenuhi tuntutan pekerjaan di masa depan. Inisiatif personal adalah suatu bentuk spesifik dari perilaku proaktif yang didefinisikan sebagai sindrom perilaku yang mengakibatkan individu mengambil pendekatan aktif dan self-starting dalam bekerja dan melampaui apa yang secara formal diperlukan dalam pekerjaan tertentu (Frese et al., 1996, 2016).

Inisiatif personal termasuk perilaku yang ditandai dengan fokus jangka panjang dan ketekunan, dan itu adalah diarahkan pada tujuan, self-starting, dan konsisten dengan tujuan organisasi. Menurut (Freese & Fay, 2001; Frese et al., 1996, 2016) manifestasi dari inisiatif pribadi (1) konsisten dengan misi organisasi; (2) fokus jangka panjang, (3) diarahkan pada tujuan dan berorientasi pada tindakan, (4) gigih dalam menghadapi hambatan, dan (5) self-starting dan proaktif. Inisiatif personal mengacu pada perilaku berorientasi terjadinya perubahan yang berlaku dari waktu ke waktu (Freese & Fay, 2001; Frese et al., 1996, 2016) telah mengembangkan survei dan wawancara yang terstruktur untuk menilai inisiatif pribadi. Dengan demikian, kajian tentang inisiatif personal berarti untuk membahas tentang perilaku proaktif yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang organisasi.



Bagian 3. **PERENCANAAN**



MANAJEMEN STRATEGI DAN STRATEGI SYARIAH

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan perencanaan organisasi, manajemen perencanaan organisasi dan proses bagaimana organisasi melakukan perencanaan serta pilihan strategiknya

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan perkembangan perencanaan strategis
2. Menjelaskan perencanaan organisasi
3. menjelaskan manajemen strategik
4. Menjelaskan proses manajemen strategik
5. Menjelaskan pilihan strategi perusahaan
6. Menjelaskan strategi portofolio bisnis
7. Menjelaskan matriks Boston Consulting Group
8. Menjelaskan model generik Michael Porter
9. Menjelaskan strategi pemasaran
10. Menjelaskan strategi syariah

7.1. Perkembangan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis sebelumnya di kenal di kalangan militer, dimana makna perencanaan adalah operasi militer ke daerah lawan dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan, yakni keunggulan/kekuatan dan kelemahannya dan juga mempertimbangkan kondisi riil serta kondisi lingkungan untuk memperhitungkan kekuatan dan kelemahan lawan sehingga operasi militer dapat berhasil dengan kemenangan di pihak kita. Upaya dalam melaksanakan perencanaan strategis, sangat dimungkinkan baik keberhasilan maupun kegagalan operasi dapat diperhitungkan secara matang, detail dan maksimal sehingga kecenderungan untuk mencapai keberhasilan sangat tinggi.

Pada saat Amerika Serikat (AS) mengalami krisis ekonomi yang tinggi pada tahun 1970 an, sebagai upaya untuk mengatasi Krisis ekonomi maka pemerintah AS menerapkan konsep yang disebut dengan “Perencanaan Strategis”. Sejak saat itu istilah perencanaan strategis banyak diterapkan dan diadopsi oleh kalangan birokrasi pemerintahan, dan dapat dikatakan bahwa sejak saat itu konsep perencanaan strategis mulai diterapkan di kalangan organisasi publik. Kebutuhan terhadap perencanaan strategis menjadi meningkat pada abad 21 seiring dengan kompleksitas organisasi-organisasi dan hubungan antar bangsa yang menjadi lebih global (Permatasari, 2017).

7.2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan organisasi dapat dibagi menjadi 4 (empat) yakni perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan devisi dan perencanaan unit. Namun dalam bab ini hanya akan dijabarkan apa itu perencanaan strategis dan perencanaan operasional yang dijabarkan sebagai berikut;

1. Perencanaan Strategis Perusahaan

Perencanaan strategis sebagai proses menentukan strategi atau arahan, maupun mengambil keputusan dengan mengalokasikan sumber dayanya untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan organisasi. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses perencanaan strategis, termasuk dengan menggunakan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT). Pandangan lain menjelaskan perencanaan strategis adalah aktivitas manajemen bisnis dengan tujuan memastikan perusahaan dan seluruh stakeholder untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bisnis. Perencanaan strategis sebagai cara sebuah organisasi menetapkan prioritas dengan fokus, dan juga memastikan semua yang terlibat dalam kegiatan sehari-harinya dapat saling bersinergi dengan baik untuk jangka panjang. Perencanaan strategis merupakan sebuah proses manajemen secara sistematis, yakni proses dalam pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dengan memperhatikan sumber daya yang ada untuk dialokasikan dalam setiap program/kegiatan untuk waktu mendatang. Hasil keluaran/output adalah terlaksananya proses perencanaan strategis adalah rencana atau keputusan strategis.

Gambar 7.1. Perencanaan Organisasi



2. Pengertian Perencanaan Operasional.

Perencanaan operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasional saat ini atau disebut juga dengan perencanaan jangka pendek dengan tujuan terutama berkenaan dengan mencapai efisiensi. Perencanaan operasional sebagai bagian dari perencanaan strategis yang menjelaskan bagaimana perencanaan strategis akan dijabarkan secara lebih rinci dalam perencanaan operasional perusahaan. Perencanaan operasional:

- a) Perencanaan pemasaran berkaitan dengan kebutuhan dalam penjualan ataupun berkaitan dengan distribusi barang/jasa.
- b) Perencanaan keuangan berhubungan dengan dana/anggaran keuangan yang diperlukan untuk menunjang aktivitas operasional perusahaan.
- c) Perencanaan produksi berhubungan dengan metode/cara serta teknologi yang dibutuhkan dalam proses produksi.
- d) Perencanaan fasilitas terkait dengan fasilitas untuk mendukung tugas.
- e) Perencanaan Sumber Daya Manusia/SDM adalah perencanaan terkait dengan proses rekrutmen, seleksi serta penempatan orang dalam pekerjaan.

7.3. Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat artikan cara memandu perusahaan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan serta tindakan mendasar yang dilakukan oleh manajemen tertinggi untuk dapat diaplikasikan oleh semua anggota dalam suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat terwujud. Dalam manajemen strategik, setiap hirarkhi dalam

manajemen mulai dari yang tertinggi manajemen puncak dan tingkatan manajemen dibawahnya seperti manajemen bagian operasional berperan dalam menjalankan manajemen strategis. Sehingga dalam manajemen strategis diharapkan semua komponen dalam perusahaan dapat berpartisipasi untuk menyusun, menjalankan, dan mengontrol keputusan yang telah disepakati, sehingga tercapai tujuan bersama organisasi yang lebih besar.

Proses Manajemen strategis terdiri dari lima tahap, yang diawali dari tahap 1 yakni analisis lingkungan, tahap 2 menetapkan misi dan tujuan perusahaan, tahap ketiga adalah perumusan strategi, tahap keempat adalah implementasi strategi, dan tahap ke lima adalah evaluasi dan pengendalian.

7.4. Proses Manajemen Strategis

1. Strategy Formulation

Misi organisasi menentukan kekuatan dan kelemahan internal, mengidentifikasi peluang sekaligus tantangan eksternal, serta mengambil keputusan strategis pilihan termasuk kegiatan yang dilakukan pada tahap formulasi. Misi adalah pernyataan tentang alasan keberadaan organisasi. Sedangkan sasaran adalah apa yang organisasi diharapkan oleh organisasi untuk dicapai dalam jangka menengah hingga jangka panjang. Analisis eksternal yang terdiri dari analisis lingkungan operasional organisasi untuk mengidentifikasi peluang sekaligus ancaman strategis. tujuan melakukan analisis internal adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Pilihan strategis adalah strategi organisasi, yang menggambarkan cara-cara organisasi untuk mencapai misi dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

Sasaran akan menentukan perubahan yang diperlukan organisasi mencapai visinya. Sasaran adalah target kinerja

dalam jangka panjang, yang konsisten dengan misinya. tentang perubahan-perubahan yang dibutuhkan yang mengarahkan organisasi mencapai visinya. Sasaran merupakan tampilan dari target-target antara berorientasi jangka panjang yang konsisten dengan misinya. Sedangkan strategi menjelaskan bagaimana tujuan akan dicapai. Sedangkan tujuan merupakan gambaran siapa akan melakukan apa dan kapan dilakukan.

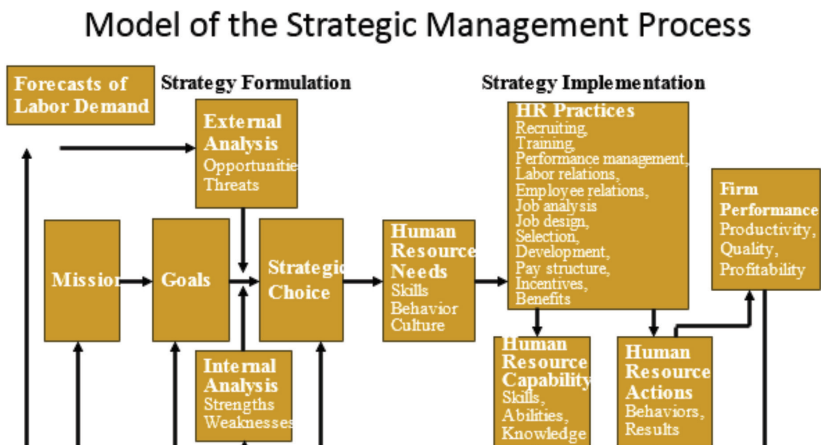
Misi menjelaskan bagaimana tujuan organisasi dicapai, bagaimana tujuan ditentukan dan mendeskripsikan tujuan dan menjawab pertanyaan mengapa organisasi harus melakukan sesuatu. Sedangkan visi pada dasarnya merupakan cita-cita, harapan, mimpi organisasi di masa depan, dijabarkan secara rinci dalam tujuan, sehingga tujuan harus berjalan agar bisa memenuhi visi dan misinya. Visi merupakan cara pandang jauh ke depan yang menggambarkan ingin menjadi apa organisasi di masa depan. Visi merupakan cita-cita yang menjadi arah bagi gerak organisasi. Visi adalah deskripsi mengenai bagaimana organisasi akan tampak ketika organisasi berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi penuh. Visi sebagai representasi dari keyakinan mengenai bagaimana seharusnya bentuk organisasi di masa depan dalam benak konsumen, karyawan, pemilik dan stakeholder (Permatasari, 2017).

Dalam strategi formulasi terdapat lima komponen dalam manajemen strategik yang diawali dengan;

- a) Menentukan misi secara tepat agar sejalan dengan tujuan utama perusahaan;
- b) Melakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan dengan cara melakukan identifikasi terhadap peluang dan ancaman;
- c) Menganalisis lingkungan internal perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan;

- d) Memilih strategi yang tepat yang sejalan dengan misi dan tujuan utama perusahaan yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan internal agar dapat memanfaatkan peluang eksternal serta meminimalisir ancaman eksternal;
- e) Menerapkan strategi ke dalam serangkaian tindakan. Termasuk dengan mengalokasikan peran serta tanggung jawab, mengalokasikan sumber daya organisasi, menetapkan tujuan jangka pendek; dan melakukan kontrol dan evaluasi untuk perusahaan.

Gambar 7.2. Model of the Strategic Management Process



- *Strategy Formulation* dimana kelompok perencana strategis menentukan arah strategis dengan mendefinisikan misi dan sasaran-sasaran perusahaan, untuk menentukan berbagai peluang dan ancaman perusahaan.
- Kemudian berdasarkan formulasi strategi akan menghasilkan alternatif strategi yakni dengan membandingkan kemampuan berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, kemudian dipilih berbagai alternatif-alternatif dari

pilihan strategi yang ditawarkan agar dapat mewujudkan misi dan sasaran yang telah ditentukan perusahaan

2. Strategy Implementation

Proses merancang struktur dan mengalokasikan sumber daya agar dapat menetapkan strategi perusahaan yang telah dipilihnya. Kedua tahap manajemen strategis harus dijalankan secara efektif. Perlu ditekankan bahwa proses tersebut terjadi tidak secara berurutan. Pada tahap ini perusahaan harus menentukan sasaran, tujuan, mengelola kebijakan dan mengalokasikan semua sumber daya, serta memotivasi karyawan agar melaksanakan Langkah-langkah yang telah ditentukan dalam tujuan. Perusahaan harus membangun kultur yang mendukung strategi dan menciptakan struktur organisasi yang efektif, termasuk ke dalam tahap implementasi. Tahapan implementasi sangat dibutuhkan sumber daya organisasi yang kompeten, berpengalaman, memiliki kapabilitas dan keahlian yang baik yang didukung dengan budaya organisasi yang kondusif.

a. Tahap Evaluasi

Pada tahap evaluasi dilakukan dengan menganalisis faktor internal maupun faktor eksternal, mengukur kinerja perusahaan dan menentukan tindakan-tindakan perbaikan. Tahap evaluasi adalah tahap untuk mencermati setiap strategi yang diterapkan untuk dikaji apakah telah sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Evaluasi dibutuhkan agar strategi perusahaan yang diadaptasi perusahaan dan mampu mengatasi semua tantangan dan hambatan serta mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan.

7.5. Strategi Perusahaan

1. Strategi Umum

Strategi umum merupakan kerangka secara keseluruhan perusahaan yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak. Strategi umum biasanya digunakan perusahaan dengan pasar tunggal atau produksi dengan lini produk yang sama antara satu produk dengan produk lainnya, serta biasanya memiliki jumlah lini produk yang terbatas. Terdapat tiga strategi umum yakni strategi stabilitas, strategi pertumbuhan dan strategi penarikan, yang dapat dijabarkan sebagai berikut;

a) Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas merupakan strategi dengan tujuan mengatasi kemerosotan penghasilan/pendapatan yang dihadapi oleh perusahaan. Pada Strategi ini biasanya perusahaan tidak ada perubahan besar. Strategi stabilitas dipilih perusahaan untuk mempertahankan organisasinya saat ini dengan level operasi pada bisnisnya sekarang. Strategi stabilitas dipilih jika perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama atau tidak terdapat perubahan. Keputusan dengan memilih strategi stabilitas umumnya difokuskan pada perbaikan dan penambahan pelaksanaan fungsinya.

Memutuskan menggunakan strategi stabilitas bukan berarti tanpa melakukan pendekatan apapun. Pilihan pada strategi ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan efisiensi dalam operasional perusahaan. Alasan memilih strategi stabilitas adalah:

- 1) Perusahaan dianggap telah berjalan dengan baik, dianggap sebagai perusahaan yang berhasil;
- 2) Strategi stabilitas dianggap memiliki resiko yang paling kecil;

- 3) Manajer lebih menyukai Tindakan daripada pemikiran;
- 4) Strategi ini dianggap lebih mudah dan juga lebih menyenangkan melakukan strategi ini, karena tidak terjadi gangguan dalam kebiasaan rutin;
- 5) Lingkungan oleh perusahaan dianggap stabil, memiliki sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau memiliki sedikit peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan;
- 6) Terlalu banyak ekspansi yang dilakukan perusahaan dapat menimbulkan ketidakefisienan.

b) Strategi pertumbuhan

Strategi pertumbuhan atau *growth strategy* merupakan metode yang harus diterapkan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar yang lebih luas. Fungsi strategi pertumbuhan adalah agar mendapatkan posisi di pasar (*market positioning*) dan mampu menopang bisnis untuk jangka panjang. Strategi ini diharapkan dapat menopang bisnis untuk jangka panjang dan formulasinya diharapkan dapat melampaui kondisi pasar sekarang. Faktor-faktor yang mempengaruhi perumusan strategi pertumbuhan diantaranya adalah kondisi pasar, target pasar yang belum tersentuh, persaingan di dalam pasar dan pilihan saluran distribusi.

Apa perbedaan antara strategi pertumbuhan dengan *growth hacking*: *Growth hacking* pada prinsipnya sama dengan strategi pertumbuhan. Dalam *growth hacking* walaupun menghasilkan pertumbuhan yang besar, namun dalam waktu singkat dan seringkali merupakan proses yang murah. *Growth strategy*, di sisi lain merupakan proses jangka yang membutuhkan pengujian dan menggunakan beberapa pendekatan untuk mendorong pertumbuhan. Perbedaan antara strategi pertumbuhan dengan *growth hacking* adalah dari hasil maka penerapan untuk *growth strategy* adalah stabil dan

cenderung lambat. Sedangkan, untuk *growth hacking* adalah hasil yang cepat dan tidak stabil. Berdasarkan kecepatan implementasi maka *Growth strategy* diterapkan dalam jangka panjang dan awalnya dimulai dari bisnis kecil dengan tujuan untuk menumbuhkan/meningkatkan basis pelanggan dan menggunakan saluran yang berbeda. Sedangkan pada *growth hacking* difokuskan pada pertumbuhan basis pengguna dengan cepat, dengan harga murah dan menggunakan teknik dan saluran tertentu.

c) Strategi penarikan (Rentrencbment)

Strategi penciutan pada prinsipnya merupakan strategi untuk melakukan pengurangan/perampingan produk yang dihasilkan atau pengurangan pangsa pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, terutama pada produk dengan *cash-flow* negatif. Strategi penciutan dipilih karena bisnis berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan dapat terjadi karena, misalnya untuk usaha lain berkembang, namun terdapat produk yang selalu merugi atau memiliki profit rendah.

7.6. Strategi Portofolio Bisnis

Strategi portopolio bisnis sebagai unit bisnis strategis, Unit bisnis independen dipilih dengan tujuan mengoptimalisasi sumber daya dan memaksimalkan nilai perusahaan. Unit bisnis strategis menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan internal maupun pihak ketiga. Unit bisnis strategis adalah suatu unit yang menghasilkan produk atau jasa untuk kelompok pelanggan tertentu. Unit bisnis strategis umumnya merupakan suatu unit mandiri dan suatu perusahaan dapat memiliki beberapa unit bisnis strategis. Sebagai contoh, Garuda Indonesia memiliki empat Unit bisnis strategis yang bertanggung jawab langsung kepada Dewan Direktur

Strategi unit bisnis sering juga disebut strategi bersaing. Strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Jenis strategi unit bisnis ada dua yaitu kompetitif dan korporasi. Strategi kompetitif merupakan salah satu konsep persaingan yang sangat populer yang disajikan oleh seorang pakar ekonomi mikro yaitu M.E. Porter. Michael Porter menawarkan strategi bersaing generic agar perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan lainnya dalam industri tertentu dengan biaya rendah dan menggunakan strategi diferensiasi.

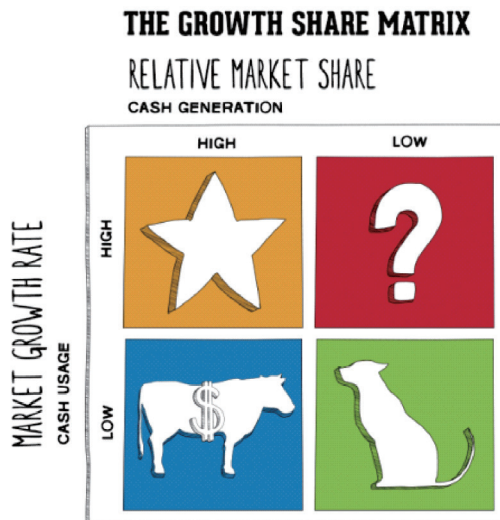
Corporate strategy merupakan strategi berkaitan dengan pilihan arah perusahaan secara keseluruhan, serta pengelolaan portofolio bisnis dan produk. Strategi korporasi memiliki 3 (tiga) masalah utama, yaitu: strategi direksional merupakan strategi yang berorientasi menyeluruh terhadap pertumbuhan (growth), stabilitas (stability), atau pengurangan (rethenchment). Ketiga orientasi tersebut biasanya dikenal dengan pengertian *grand strategy*.

Analisis portofolio sebagai alat bantu dalam mengembangkan strategi korporasi pada perusahaan dengan multi bisnis. Dalam analisis ini, manajemen puncak memandang lini produk dan unit bisnis sebagai serangkaian investasi yang diharapkan akan memberikan keuntungan. *Parenting strategy* merupakan strategi yang memandang perusahaan sebagai sumber daya yang memiliki kapabilitas yang dapat digunakan untuk membangun nilai bagi unit bisnis sekaligus menghasilkan sinergi di antara berbagai unit bisnis tersebut. Strategi berfokus pada kompetensi inti perusahaan (*core competencies*), sedangkan perusahaan induk (*parent corporation*) dan nilai diciptakan dari hubungan antara induk dan unit-unit bisnisnya.

7.7. Matriks Boston Consulting Group

Boston Consulting Group Matrix atau dikenal dengan singkatan BCG Matrix merupakan alat bantu untuk menganalisis sebuah bisnis. Analisis BCG Matrix membantu perusahaan untuk melakukan penilaian pada masing-masing produk atau pada masing-masing unit yang dimiliki, sehingga dapat menentukan strategi kedepannya untuk masing-masing produk tersebut. Model BCG Matrix dapat disajikan berikut;

Gambar 7.3. Model Boston Consulting Group (BCG) Matrix



Terdapat 4 kuadran untuk menjelaskan kondisi suatu produk, yaitu: posisi *Star*, posisi *CashCow*, posisi *Dog*, atau posisi *Question Mark*. Dari tiap kuadran dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) *Star*

Star berada pada kuaran I. Pada kuadran ini dapat dijelaskan bahwa pertumbuhan pasarnya sangat pesat yang diindikasikan denagn permintaan produk banyak.

Strategi yang sesuai pada kuadran ini adalah dengan cara bertahan, agar tetap pada kuadran ini dan tidak terjadi penurunan produk dan pangsa pasar.

b). *CashCow*

CashCow berada pada kuadran ini, biasanya merupakan produk lama yang pengembangannya sudah maksimal, memiliki penjualan yang besar serta menghasilkan banyak *cash flow*. Produk seperti ini memerlukan strategi “*Harvest* (memanen)” merupakan cara mengalihkan uang yang dihasilkan, untuk membantu produk di kuadran lain yang perlu dikembangkan. Jadi produk dalam kuadran ini sebagai sumber penghasil uang. Namun perusahaan harus terus memastikan agar produk pada kuadran ini kualitasnya tidak menurun sehingga tidak bisa pada posisi kuadran ini lagi. Artinya perusahaan harus memastikan posisi produk bisa bertahan di posisi ini.

c) *Dog*

Posisi produk dalam kuadran ini sebagai posisi produk yang paling tidak menguntungkan, karena produk ini kurang diminati di pasar dan juga penjualannya sangat rendah. Strategi yang sesuai pada posisi kuadran ini adalah “*Divest* (melepaskan)” yaitu dengan cara menghilangkan produk tersebut atau berganti pada produk lainnya

d) *Question Mark*

Kuadran ini dialami pada produk-produk yang baru dikeluarkan, walaupun *market interestnya* tinggi namun dalam praktek penjualannya masih rendah. Kuadran *Question Mark* memiliki peluang menuju kuadran star apabila produk sudah diterima pasar. Strategi yang sejalan dengan kuadran ini adalah “*Build* (membangun)” yakni terus mengembangkan produk sampai produk ini mencapai kuadran *star* atau *cashcow*.

7.8. Strategi Generik Porter

Pandangan Porter (1980) terdapat 3 (tiga) *generik competitive strategy* yang diyakini untuk mencapai keunggulan bersaing/*competitive advantage*. Michael Porter menjelaskan skema yang meliputi 3 (tiga) tipe strategi umum yang lazim digunakan oleh unit bisnis, yakni: *differentiation*, *low-cost leadership*, dan strategi fokus. Strategi bersaing merupakan sebuah pendekatan dimana perusahaan secara intensif berusaha memenangkan setiap bisnisnya dengan cara:

- a) Strategi dengan cara memaksimalkan pangsa pasar.
- b) Strategi pertumbuhan mendorong pertumbuhan bisnis perusahaan di masa mendatang.
- c) Strategi diferensiasi pasar dengan fokus celah pasar dengan menciptakan citra perusahaan / produk pada konsumen potensial.
- d) Strategi diferensiasi produk dengan fokus celah produk dengan pengembangan perbedaan performan produk dari produk pesaing.

Gambar 7.4. Model Generik Michael Porter

Target \ Keunggulan	Posisi Biaya Rendah	Kekhasan yang dirasakan konsumen
Seluruh Industri	Keunggulan Biaya Menyeluruh	Diferensiasi

Strategi generic Porter membedakan keunggulan bersaing menjadi 3 (tiga) pada target pasar yang akan dituju, yakni:

- a) *Cost Leadership*/Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh
Strategi keunggulan biaya menyeluruh dipilih saat perusahaan berusaha mencapai pada biaya produksi dan

distribusi yang paling rendah, sehingga harga produk yang lebih rendah daripada harga produk pesaing. Strategi ini dipilih untuk memenangkan persaingan bisnis pada pangsa pasar yang besar.

b) *Differentiation*/Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi jika perusahaan lebih memusatkan pada usahanya dalam menciptakan ciri produk yang khas, sehingga dapat memenangkan persaingan dengan membuat citra yang khas bagi konsumen.

c) *Focus*/Strategi fokus

Strategi focus adalah strategi perusahaan yang memusatkan usahanya untuk melayani sebagian terkecil dari segmen pasar dan tidak melayani pasar secara luas. Strategi ini dilakukan dengan cara mengenali secara detail pasar yang dituju dan menerapkan keunggulan biaya menyeluruh atau diferensiasi pada segmen kecil yang siap dilayani.

7.9. Strategi Pemasaran

Pemasaran bukanlah suatu aktivitas yang berdiri sendiri atau merupakan aktivitas yang hanya dilakukan sesekali saja. Aktivitas pemasaran terdiri dari beberapa komponen yang berbeda dalam setiap tahapnya, mulai dari usaha bisnis sebelum penjualan sampai dengan setelahnya. Sehingga, banyak yang harus dilakukan perusahaan agar memiliki strategi pemasaran yang baik. Strategi pemasaran merupakan suatu tindakan yang terukur dengan tujuan untuk memperkenalkan produk perusahaan kepada masyarakat secara luas. Strategi pemasaran sebagai kumpulan langkah bisnis yang dimulai dari level pengenalan produk sampai dengan keputusan pembelian hingga purna jual. Strategi pemasaran juga

memastikan bahwa konsumen mengenali dengan baik produk perusahaan yang ditawarkan, hingga melakukan pembelian ulang produk. Dalam strategi pemasaran dapat dibagi menjadi 4 strategi yakni strategi segmentasi, strategi targeting, strategi positioning dan strategi harga, dengan penjabaran sebagai berikut;

1. Strategi Segmentasi

Segmentasi pasar merupakan strategi untuk dilakukan pemetaan target pasar/konsumen yang didasarkan pada karakteristik, kebutuhan, ataupun pada perilakunya agar perusahaan dapat mengenali konsumen berdasarkan karakteristik tersebut dengan lebih baik. Segmentasi pasar dapat dikatakan sebagai proses kategorisasi, klasifikasi, atau mengelompokkan semua pasar target yang potensial pada produk atau jasa. Segmentasi sebagai strategi kunci memenangkan pesaing, dengan memandang pasar dari sudut yang unik dan dari cara yang berbeda dengan napa yang dilakukan pesaing. Segmentasi pasar yang digunakan misalnya melakukan pengelompokan atau klasifikasi pasar berdasarkan;

- Demografis adalah segmentasi pasar yang didasarkan pada variabel seperti: usia, jenis kelamin, Pendidikan, pendapatan, suku/agama, pekerjaan, atau wilayah geografis.
- Psikografis adalah segmentasi pasar berdasarkan gaya hidup, kelas sosial, kepribadian, dan lainnya.
- Perilaku adalah segmentasi pasar berdasarkan bagaimana perilaku, sikap, perasaan, serta cara konsumen dalam menggunakan barang dan loyalitas terhadap merek.

2. Strategi Targeting

Kadangkala terdapat anggapan bahwa strategi targeting sama dengan strategi segmentasi. Strategi targeting berbeda dengan strategi segmentasi, karena strategi segmentasi lebih sebagai strategi memetakan konsumen yang akan dibidik, sedangkan strategi targeting merupakan sasaran dengan lebih spesifik yang dibidik oleh perusahaan. Kata kunci penting dalam strategi targeting adalah keinginan perusahaan untuk memberikan kepuasan yang lebih besar yang sifatnya adalah sentuhan lebih personal. Strategi targeting membuat produk seakan-akan mewakili keinginan konsumen. Misalnya sebuah merek produk akan memilih segmentasi pasar yang berbeda-beda (target bisnis baju bisa baju anak-anak, baju remaja, baju khusus kantoran dan juga khusus untuk wanita).

3. Strategi Positioning

Strategi positioning merupakan strategi perusahaan yang mengedepankan pada positifnya citra, persepsi konsumen dan kesan mendalam terhadap produk yang ditanamkan ke benak konsumen sebagai target. Hal tersebut menjadi fokus dari strategi pemasaran ini adalah cara konsumen mempersepsi suatu produk. Tentu pada akhirnya akan berpengaruh pada sikapnya terhadap produk, yang otomatis berhubungan dengan loyalitas konsumen terhadap produk. Merek sebuah produk yang tidak memiliki keunggulan dan keunikan, karena sering kali menjadi alasan konsumen untuk malas memilihnya. Sebagai contoh adalah AQUA, yang sebenarnya adalah sebuah air minum yang bersifat generik. Karena semua air minum dalam kemasan (AMDK) memiliki sifat dan standar yang sama. Tapi AQUA dengan cerdas mampu mengomunikasikan sebagai air minum yang disaring dengan lapisan tahapan.

4. **Strategi Pricing**

Strategi pricing atau penentuan harga yang menggiurkan tapi tetap menguntungkan. Harga juga mencerminkan *perceived value* atau nilai yang dipersepsi oleh konsumen, yaitu nilai yang bisa diterima oleh konsumen. Sebelum menentukan harga, pelajari dahulu *ceiling price* (harga tertinggi yang bisa diterima konsumen) dan *floor price* (harga terendah) dari suatu produk. Sebuah produk akan dipersepsi mahal jika harga tersebut melebihi *ceiling price*-nya. Kesalahan yang sering terjadi dari seorang pemasar adalah jika menentukan harga, murni dengan menghitung biaya yang ditimbulkan oleh produk tersebut, seperti biaya produksi, biaya distribusi, biaya promosi dan seterusnya. Misalnya membuat desain kemasan produk yang baik namun ekonomis untuk meningkatkan kesan harga lebih tinggi, padahal sebenarnya harganya terjangkau. Hal ini akan menimbulkan persepsi, sebagai barang premium karena tampilan barang bagus dan “harganya bisa semurah ini”

5. **Strategi Distribusi**

Sebuah produk hanya akan berguna jika produk tersebut bisa sampai ke tangan konsumen. Agar pada akhirnya konsumen bisa mendapatkan manfaat dari produk tersebut, baik secara fungsional maupun emosional. Distribusi dikatakan baik, jika produk bisa sampai ke tangan konsumen. Untuk sampai ke tangan konsumen, produk harus berada di tempat yang konsumen bisa capai atau konsumen bisa mendapatkannya pada waktu yang tepat. Namun ada strategi pemasaran yang mengaplikasikan strategi distribusi namun melawan kebiasaan. Biasanya jika produk diluncurkan, maka produk didistribusikan secara masif. Hal ini dilakukan sebaliknya oleh produk es krim Magnum. Di saat launching, Magnum

malah justru tak selalu tersedia. Rupanya kelangkaan produk merangsang kondisi psikologi konsumen untuk berburu dengan lebih 'rakus' hingga mendongkrak penjualan.

7.10. Manajemen Strategi Syariah

Konsep manajemen strategik syariah adalah proses manajemen yang dimulai dari pengelolaan, perencanaan, pengawasan maupun pengimplementasian yang sesuai dengan landasan syariah (berdasarkan al-Quran dan Hadist). Proses manajemen syariah dapat dibagi menjadi 4 (empat) yakni: ahdaf/perencanaan, tatbiq/pelaksanaan, muhasabah/evaluasi, dan ar riqobah/pengawasan. Konsep manajemen strategik syariah memiliki beberapa kesamaan terhadap konsep manajemen strategik konvensional. Sebelum melakukan keempat elemen di atas harus terlebih dahulu melakukan analisis SWOT, analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Jika semua aspek tersebut telah dilakukan analisis barulah dilakukan sebuah perencanaan.

Perencanaan strategis yang di buat haruslah sesuai dengan konsep syariah dengan tidak membawa kemudahan. Konsep perencanaan di dalam al-Quran surat al-Hasyr: 18 yang berbunyi :

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah SWT dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah di perbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan".

Dari ayat tersebut sudah terlihat bahwa Allah SWT menyuruh kita untuk memiliki rencana bagi masa depan, demikian juga untuk perusahaan. Perusahaan hendaknya perencanaan strategis berupa visi, misi, tujuan, sasaran perusahaan untuk mengetahui ke depannya seperti apa yang memberikan manfaat bagi perusahaan dan masyarakat.

Setelah perencanaan barulah melangkah pada pelaksanaan (implementasi) dari perencanaan. Visi dan misi perusahaan di implementasikan pada saat perusahaan berdiri yakni dengan menerapkan strategi dan budaya organisasi yang ditetapkan oleh para eksekutif perusahaan, manajer dan karyawan untuk mencapai kesejahteraan umat. Perlu adanya sifat CEO (Pemimpin) yang adil bagi karyawannya dan tidak diktator (semena-mena). Serta para karyawannya harus memiliki sikap-sifat kepemimpinan seperti Rasulullah SAW yakni *sidiq*, *tabligh*, *amanah* dan *fathanah*. Apabila dilakukan pelaksanaan (*actuating*) hendaknya perusahaan melakukan evaluasi dengan tujuan untuk mengukur baik dan buruknya sistem kinerja perusahaan, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi untuk melihat titik kelemahannya dan dapat dijadikan bahan evaluasi dalam pengambilan keputusan dan strategi perusahaan ke depannya. Adanya evaluasi memudahkan bagi perusahaan untuk memperbaiki apa saja aspek yang harus di perbaiki untuk kemajuan perusahaan.

Setelah di lakukan pengevaluasian, hendaklah di lakukan pengawasan. Dasar landasan evaluasi dan pengawasan adalah al-Quran dalam pengawasan ada dalam al-Quran surat al Infithaar ayat 10-12 yang berbunyi: “padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi pekerjaanmu. Yang mulia (disisi Allah) dan yang mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu) itu mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. Dari ayat di atas mengandung pengertian yang sangat mendalam yakni setiap perbuatan yang kita lakukan di bumi ini Allah SWT beserta malaikatnya akan mengawasi selalu. Hendaklah kita sebagai umat muslim percaya akan hal ini, dan senantiasa melaksanakan pekerjaan dan perbuatan halal yang baik, terarah dan selain disukai oleh konsumen tapi juga di sukai oleh allah swt.

Manajemen strategik syariah apabila dilaksanakan secara optimal dengan menerapkan implementasi rencana kerja yang jelas terkait peningkatan kinerja perusahaan karyawan yang optimal dan penciptaan budaya organisasi yang kondusif dan berkembang dapat menciptakan suatu keseimbangan dan kesinambungan. Sudah menjadi suatu kewajiban kita sebagai seorang muslim menerapkan manajemen strategik syariah dalam bisnis kita seperti yang telah di contohkan Rasulullah SAW.

Manajemen Islam Menghasilkan kinerja terbaik bagi umat islam, suatu ilmu semestinya tidak dibiarkan hanya memiliki kebenaran waqi'i hinga dapat dipastikan bahwa ilmu tersebut benar pula secara syar'i dan i'tiqadi. Manajemen Islami atau Manajemen Syariah Merupakan aktivita manajemen dalam perspektif islam. Islami didasarkan pada fondasi utama, yaitu Tauhid. Tauhid menjadi dasar seluruh konsep dan aktivitas umat islam, baik di bidang ekonomi dan manajemen, politik, sosial, dan budaya. Fondasi berikutnya yaitu Syariah dan Akhlaq. Dasar syariah membimbing aktivitas ekonomi dan manajemen sehingga sesuai dengan kaidah-kaidah syariah. Sedangkan akhlak membimbing aktivitas ekonomi dan manajemen agar senantiasa mengedepankan moralitas dan etika untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen Islami atau manajemen syariah, merupakan aktivitas manajemen dalam perspektif islam. Sebagaimana dimaklumi, bahwa manajemen dalam organisasi bisnis (perusahaan) merupakan suatu proses aktivitas penentuan dan pencapaian tujuan bisnis melalui pelaksanaan empat fungsi dasar, yaitu: *planning, organizing, actuating dan controlling* dalam penggunaan sumber daya organisasi.

Gambar 7.5. Strategi Manajemen Syariah



Dari model Usman, (2015) manajemen strategi syariah dapat dilihat bahwa sejak awal penetapan visi, misi dan tujuan, telah dilakukan internalisasi dan adisi nilai-nilai Islam, yaitu azas tauhid, orientasi duniawi-Ukhrawi dan motivasi Mardhatillah. Demikian pula pada tahap formulasi strategi sampai tahap implementasinya senantiasa dalam koridor nilai-nilai etika dan syariah, seperti pertimbangan halal dan haram, dosa dan pahala, serta sistem kerja sama bisnis non-ribawi disertai organisasi dan kepemimpinan yang profesional (itqan) dan berakhlakul karimah. Dari sisi pengendalian dan evaluasi, diwarnai oleh self-evaluation berupa perilaku ihsan (merasa diawasi oleh Allah SWT) dan perilaku takwa dan tanggung jawab ilahiyah, sehingga melahirkan kinerja terbaik bagi organisasi/perusahaan).



BAB 8

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA ORGANISASI ISLAM

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan apa itu pengambilan keputusan, tehnik-tehnik pengambilan keputusan, pengambialn keputusan efektif dan keputusan dalam Islam.

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan apa itu pengambilan keputusan
2. Menjelaskan tehnik-tehnik dalam pengambilan keputusan
3. Menjelaskan proses dalam pengambialn keputusan
4. Menjelaskan Pendekatan Rasional Dalam Pengambilan Keputusan
5. Menjelaskan Alternatif Pendekatan Rasional
6. Menjelaskan Efektivitas Dalam Pengambilan Keputusan
7. Menjelaskan Pengambilan keputusan dalam Islam

8.1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang menghasilkan sejumlah tindakan atau keyakinan dari beberapa kemungkinan. Tanpa proses, pengambilan keputusan mungkin sulit bagi perorangan dan terlebih lagi bagi sebuah tim. Pengambilan keputusan sebagai cara menetapkan suatu pilihan pada alternatif yang terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia digunakan untuk memecahkan masalah. Teori pengambilan keputusan merupakan teori ataupun teknik pendekatan yang digunakan dalam suatu proses pemilihan alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan sebagai suatu cara pemecahan masalah).

Sejalan dengan pandangan (F. Lunenburg, 2010; F. Lunenburg, 1987) pengambilan keputusan adalah proses bagaimana membuat pilihan dari sejumlah alternatif yang tersedia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Terdapat 3 (tiga) elemen penting dalam pengambilan keputusan. Pertama bahwa pengambilan keputusan adalah membuat keputusan dari sejumlah pilihan yang tersedia. Kedua, bahwa pengambilan keputusan merupakan proses membuat pilihan dari alternatif-alternatif yang tersedia. Ketiga, pengambilan keputusan bertujuan memperoleh hasil sesuai keinginan, tujuan atau target sehingga pembuat keputusan terlibat untuk mencapai keputusan akhir (F. Lunenburg, 2010; F. Lunenburg, 1987). Pandangan lain dari Hardy, (1994) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan Tindakan dalam memilih alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang tersedia. Sementara Wang & Ruhe, (2007) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai proses yang membuat pilihan yang disukai atau melakukan suatu tindakan dari alternatif yang ada berdasarkan kriteria atau strategi yang paling memungkinkan.

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan suatu alternatif terbaik untuk memastikan keberlangsungan hidup perusahaan. Dalam proses pengambilan keputusan, perusahaan cenderung mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Faktor internal misalnya sumber daya organisasi yang dibutuhkan perusahaan dalam pengambilan keputusan, sementara faktor eksternal meliputi situasi dan kondisi lingkungan di luar perusahaan namun memiliki dampak pada perusahaan.

Caranya mengambil keputusan secara logis serta sistematis dengan tetap mempertimbangkan kedua faktor tersebut. Dengan tahapannya sebagai berikut:

- a. **Menetapkan keputusan:** Sebelum memulai langkah menentukan pilihan, harus dipastikan bahwa keputusan yang akan diambil adalah keputusan yang realistis, terukur, dan dapat dilaksanakan sesuai waktu yang ditetapkan.
- b. **Mengumpulkan informasi:** sebelum menentukan pilihan yang ada, dimulai dengan mengumpulkan informasi dalam melakukan penelitian/riset dengan data primer dan sekunder. Misalnya, dengan menyebarkan kuesioner, melakukan wawancara secara tertutup atau terbuka, atau mengumpulkan data-data eksternal yang terhubung dengan industri yang mendukung dalam pengambilan keputusan.
- c. **Menimbang semua faktor:** Meluangkan waktu untuk menimbang semua faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang dikumpulkan di tahap-tahap sebelumnya. Untuk membantu dalam menjabarkan informasi terkait pengambilan keputusan, dengan menerapkan alat-alat khusus dalam situasi tertentu:

Cost-Benefit Analysis: melibatkan analisis biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh terkait pengambilan keputusan. Analisis ini akan membantu mengarahkan perusahaan untuk memilih keputusan yang memberikan manfaat maksimal dan meminimalkan biaya.

T-Chart: analisis komparatif untuk menimbang semua kelebihan dan kekurangan eksternal terkait pengambilan keputusan.

SWOT Analysis: analisis yang mempertimbangkan kelebihan dan kelemahan perusahaan, serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi saat pengambilan keputusan.

- d. **Melaksanakan pengambilan keputusan:** langkah memilih keputusan terbaik setelah memperhatikan faktor internal maupun faktor eksternal. Keputusan yang diambil harus sesuai dengan tujuan perusahaan dan mampu menyelesaikan beberapa tantangan yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, diambil suatu tindakan pada keputusan yang diambil dan pastikan bahwa setiap keputusan harus ada *back-up plan* jika terjadi suatu masalah.
- e. **Evaluasi setiap keputusan:** Tinjau semua keputusan untuk memeriksa apakah tujuan sudah tercapai. Pertimbangkan juga terkait hal-hal yang bisa ditingkatkan untuk pengambilan keputusan di masa depan dengan mengumpulkan masukan dari anggota lainnya di perusahaan.

8.2. Teknik-teknik Pengambilan Keputusan

Teknik pengambilan keputusan yang paling umum digunakan dalam pengambilan keputusan menurut Suseno, (2017) antara lain teknik-teknik sebagai sebagai berikut;

1). Brainstorming

Teknik Brainstorming sudah digunakan sejak waktu yang lama, merupakan teknik yang paling tua. Teknik ini memiliki cukup alternatif dalam membentuk persepsi tentang masalah yang dihadapi. Untuk permasalahan sederhana, yang tidak terlalu memerlukan penelaahan mendalam, teknik ini banyak disukai. Brainstorming adalah suatu diskusi dengan tujuan menghimpun gagasan ataupun ide-ide, berbagai pendapat, informasi-informasi penting, berbagai pengetahuan, keahlian, maupun pengalaman dari semua peserta. Berbeda dengan diskusi, gagasan dari model brainstorming kemudian ditanggapi dalam bentuk (dukungan, kelengkapan, dikurangi, ataupun tidak disepakati) oleh peserta lainnya, dari penggunaan metode curah pendapat dari orang lain tidak untuk ditanggapi. Tujuan curah pendapat adalah untuk membuat kompilasi (kumpulan) pendapat, informasi, pengalaman semua peserta yang sama atau berbeda. Hasilnya dijadikan sebagai peta informasi, peta pengalaman, atau peta gagasan (*mindmap*) untuk menjadi pembelajaran Bersama bagi para peserta diskusi. Langkah-langkah metode brainstorming adalah pemberian informasi dan motivasi, melakukan identifikasi, klasifikasi, verifikasi dan terakhir adalah konklusi (penyepakatan).

2) Teknik Delphy

Teknik delphy dilakukan dengan tidak melibatkan orang dalam organisasi sebagai pengambil keputusan, melainkan pihak luar (contohnya sekelompok ahli). Teknik delphy dikembangkan awal tahun 1950. Objek dari metode delphy adalah untuk mendapatkan konsensus yang paling reliabel dari ahli. Teknik ini dapat diterapkan di berbagai bidang, seperti: teknologi peramalan, inovasi bidang pendidikan, program-program perencanaan dan lain sebagainya.

Teknik Delphi telah dikembangkan sebagai pendekatan analisis pada saat sangat sedikit data yang tersedia. Dalam teknik delphy, melibatkan sekelompok ahli terpilih dengan membentuk panel untuk menjawab pertanyaan yang diajukan. Tehnik delphy biasanya menggunakan simulasi dan dilakukan secara panel yang melibatkan para manager dan pengguna sistem. Teknik Delphi biasanya tidak memasukkan diskusi tatap muka, sehingga terhindar dari ketegangan dari diskusi kelompok karena ada dominasi peserta yang vokal.

Pendekatan Delphi terdiri dari tiga kelompok yang berbeda yakni: pembuat keputusan, staf, dan responden. Pembuat keputusan bertanggungjawab terhadap keluaran dari kajian Delphi. Sebuah kelompok kerja yang terdiri dari 5-9 orang anggota yang terdiri dari staf dan pembuat keputusan, yang bertugas untuk mengembangkan dan menganalisis kuesioner, evaluasi dalam pengumpulan data dan melakukan revisi kuesioner. Kelompok/grup staf dipimpin oleh kordinator staf yang memiliki pengalaman desain dan metode delphi serta mengenal problem area. Tugas dari staf kordinator yakni mengontrol staf dalam pengetikan, mailing kuesioner, membagi dan melakukan proses hasil serta penjadwalan pertemuan. Responden adalah mereka yang ahli dalam masalah dan yang setuju untuk menjawab kuisisioner. Teori Delphi sangat baik memecahkan masalah yang bersifat umum/general, dimana rencana kebijakan berhubungan dengan ahli dalam bidang tertentu. Karena setiap ahli pada bidang tertentu akan membuat rekomendasi atau memberikan masukan sesuai dengan bidang keahliannya.

3) Teknik Kelompok Nominal

Teknik kelompok nominal mirip dengan teknik delphy, bedanya para ahli yang terlibat dalam pengambilan kepu-

tusan bertemu secara tatap muka. Teknik kelompok nominal sebagai salah satu teknik peran serta dalam pengambilan keputusan yang jarang dipakai dibandingkan dengan teknik sumbang saran lainnya. Teknik kelompok nominal dimaksudkan sebagai suatu cara untuk mengumpulkan 14 pandangan dan penilaian perorangan dalam suasana ketidakpastian dan ketidaksepakatan mengenai inti persoalan suatu masalah, lalu mencari jalan penyelesaian yang terbaik. Teknik kelompok nominal merupakan proses yang terstruktur dan mengharuskan anggota kelompok untuk menulis gagasan/ide perseorangan, yang kemudian dilaporkan kepada kelompok.

4) Teknik Synetics

Teknik Sintetik sebagai tehnik modifikasi dari teknik brainstorming, dengan melibatkan ahli dalam pengambilan keputusan, baik dari organisasi sendiri/internal maupun orang di luar organisasi yang bertindak sebagai narasumber.

8.3. Proses Pengambilan Keputusan

Menurut (Kotler et al., 2005; Kotler & Armstrong, 2012; Kotler & Keller, 2012; Sirojudin, 2019), tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat disajikan sebagai berikut:

- a) **Identifikas masalah:** melakukan identifikasi masalah yang ada.
- b) **Pengumpulan dan analisis data:** mengumpulkan dan menganalisis data untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
- c) **Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan:** merinci masalah dengan tepat dan memikirkan cara dalam memecahkan masalah. Kemudian membuat altematif-alter-

natif sebagai jawaban dalam memecahkan masalah. Setiap alternatif yang dibuat, kemudian dipilih alternatif terbaik yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi

- d) **Pemilihan salah satu alternatif terbaik:** melakukan pemilihan alternatif yang dianggap paling tepat dalam memecahkan masalah. Dalam pemilihan sebuah alternatif membutuhkan waktu lama karena harus mencari alternatif yang dipakai agar alternatif yang dipilih dapat berhasil.
- e) **Pelaksanaan keputusan:** Setiap keputusan yang diambil, maka harus berani menerima dampak dari setiap keputusan tersebut. Ketika dampak dari keputusan adalah negatif, maka harus mempunyai cara alternatif yang lain yang lebih bagus.
- f) **Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan:** setelah keputusan ditetapkan dan dijalankan akan dapat diukur dampak dari keputusan yang telah dilakukan.

8.4. Kategori Keputusan

Selanjutnya, berkaitan dengan pendekatan kuantitatif untuk manajemen, Supranto, (2007) mengemukakan terdapat 4 (empat) kategori keputusan, yakni:

1. Keputusan dalam keadaan kepastian (certainty)

Jika informasi yang diperlukan dalam pengambil keputusan lengkap, maka keputusan dapat dikatakan dalam keadaan pasti. Pengambilan keputusan dalam keadaan ada kepastian, dapat meramalkan secara tepat hasil dari tindakan. Misalnya dalam persoalan linear programming, dapat diketahui jumlah keuntungan (profit) maksimum yang bisa

diperoleh setelah mengetahui persediaan jenis bahan dan kebutuhan input bagi masing-masing jenis produk.

Dalam sehari-hari, kita juga seringkali berhadapan dengan banyak sekali keputusan yang dapat kita putuskan dalam keadaan kepastian. Sehingga kita tahu dengan pasti arah mana keputusan yang harus kita ambil, misalnya jalan untuk berangkat ke kantor agar tidak macet atau memilih restoran favorit yang paling enak. Hal semacam ini sudah rutin kita hadapi sehingga tidak perlu pemikiran yang mendalam. Permasalahan akan berbeda ketika kita berhadapan dengan keputusan yang penuh dengan ketidakpastian. Terdapat berbagai teknik Operation Research (OR) yang termasuk dalam keputusan dengan ada kepastian yakni tehnik Linear Programming (LP), persoalan transportasi, persoalan 15 penugasan, dan *networking planning*.

2. Keputusan dalam keadaan resiko (risk)

Resiko terjadi jika hasil pengambilan keputusan tidak dapat diketahui dengan pasti, tetapi dapat diketahui nilai kemungkinannya atau probabilitasnya. Misalnya, kita memutuskan membeli suatu barang. Jika barang tersebut dibungkus dengan rapi, maka kita tidak dapat membedakan barang yang dalam keadaan bagus maupun cacat. Seandainya penjual tersebut jujur dan kita diberitahu bahwa barang tersebut berjumlah 100 buah dan barang yang dalam keadaan rusak berjumlah 99 buah. Kemudian kita harus memutuskan apakah membeli barang tersebut atau tidak. Bila kita termasuk orang yang normal, mungkin kita tidak akan membeli barang tersebut, sebab risikonya terlalu besar. Kemungkinan memperoleh barang rusak sebesar 99%. Namun jika sebaliknya, jumlah barang yang rusak hanya ada sebuah, maka kemungkinannya adalah kita akan membeli barang

tersebut, sebab kemungkinan untuk mendapatkan barang rusak hanya 1%.

3. Keputusan dalam keadaan ketidakpastian (uncertainty)

Keputusan dalam kondisi ketidakpastian merupakan suatu keputusan yang diambil dimana kita cenderung tidak dapat menentukan keputusan dengan tepat karena belum pernah terjadi sebelumnya (baru pertama kali). Diperlukan informasi sebanyak-banyaknya tentang suatu permasalahan baru tersebut. Dengan informasi tersebut, dapat dibuat beberapa alternatif-alternatif sehingga diketahui nilai probabilitasnya. Dengan didapatkannya nilai probabilitas/kemungkinan baik didasarkan dari informasi yang kita peroleh ataupun berdasarkan pendapat subjektif, maka permasalahan tersebut sudah tidak lagi berada pada ketidakpastian, namun berada pada kepastian dengan asumsi resiko telah diketahui.

4. Keputusan dalam keadaan konfli

Banyak permasalahan yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Apalagi keputusan yang diambil terdapat konflik atau akan menyebabkan terjadinya konflik. Situasi konflik terjadi bila terdapat kepentingan dua pengambil keputusan atau lebih saling bertentangan karena ada konflik dalam situasi yang kompetitif. Pengambil keputusan bisa juga berarti pemain (player) dalam suatu permainan (game). Sebagai contoh, pengambil keputusan (sebut A) memperoleh keuntungan dari suatu tindakan yang dia lakukan (course of action). Hal ini disebabkan karena pengambil keputusan yang lain (sebut B) juga mengambil tindakan tertentu.

Dalam analisis keputusan, pengambil keputusan atau pemain tidak hanya tertarik pada apa yang individual dilaku-

kan, namun juga apa yang dilakukan oleh keduanya (yakni A dan B). Sehingga keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh masing-masing akan saling mempengaruhi baik secara positif/menguntungkan atau secara negative/merugikan. Dalam praktiknya kita banyak berhadapan dengan situasi semacam ini, misalnya Ketika perusahaan terlibat dalam strategi pasar yang kompetitif, pengembangan produk baru, atau cara memikat eksekutif yang berpengalaman. Walaupun terlihat sederhana, namun keputusan dalam situasi terdapat konflik kadangkala dalam praktiknya menjadi sangat kompleks (ruwet). Misalnya, kita berhadapan pada keadaan yang penuh ketidakpastian dan adanya tindakan pihak lawan yang bisa mempengaruhi keputusan. Keputusan dalam situasi konflik dapat dipecahkan dengan menggunakan teori permainan (*game theory*).

8.5. Pendekatan Rasional Dalam Pengambilan Keputusan

Pendekatan dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada alasan rasional akan menghasilkan keputusan yang hasilnya bersifat logis, objektif, transparan, serta konsisten dalam memaksimalkan hasil atau nilai dengan batasan kendala tertentu. Pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan dapat dikatakan sebagai pendekatan yang mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengambilan keputusan rasional paling tepat jika berhadapan dengan keadaan yang ideal. Dalam pengambilan keputusan rasional terdapat beberapa alasan sebagai berikut:

- a) Adanya kejelasan masalah/tidak ambigu: artinya tidak terdapat keraguan dan kekaburan masalah.
- b). Memiliki orientasi tujuan: adanya kesatuan tujuan yang ingin dicapai.

- c). Memiliki pengetahuan alternatif: semua alternatif diketahui jenis serta konsekuensinya.
- d). Preferensi yang jelas: alternatif dapat diurutkan sesuai dengan kriteria.
- e). Hasil maksimal: pemilihan alternatif terbaik hanya berdasarkan pada perhitungan ekonomis yang paling maksimal.

8.6. Alternatif Pendekatan Rasional

1. Model Administratif

Model administratif sebagai salah satu alternatif model dalam pengambilan keputusan dengan pendekatan rasional. Karakteristik model alternatif dalam mengambil keputusan, jika manajer berhadapan dengan situasi sebagai berikut:

- a) Informasi yang diperoleh adalah tidak sempurna dan juga tidak lengkap. Kadang manajer berhadapan juga dengan situasi tertentu dimana informasi yang diperoleh sangat minim, tetapi manajer diharuskan untuk membuat keputusan, maka manajer dapat memanfaatkan model administratif.
- b) Rasionalitas yang terbatas adalah tuntutan dengan kondisi keputusan yang harus dibuat dalam waktu singkat sehingga rasionalitas pengambil keputusan menjadi terbatas. Pada kondisi ini maka sebagai pijakan dalam pengambilan keputusan dapat menggunakan model administratif.
- c) Perilaku pengambil keputusan terkadang mempunyai karakteristik yang cepat puas sehingga keputusan yang dibuat cenderung keputusan yang tidak memiliki esiko tinggi.

2. Model Heuristik

Model pengambilan keputusan Heuristik merupakan model pengambilan keputusan yang diilhami dari riset Amos Tversky dan Daniel Kahneman, dengan hasil yang menunjukkan bahwa orang cenderung menggunakan model *heuristic* atau *rule of thumb* dengan tujuan untuk menyederhanakan pengambilan keputusan. Definisi heuristik mengacu pada teknik berbasis pengalaman untuk pemecahan masalah, pembelajaran, dan penemuan". Metode heuristik digunakan untuk mempercepat proses menemukan solusi yang cukup baik, di mana pencarian yang lengkap tidak praktis. Contoh penggunaan metode heuristik termasuk dalam penggunaan *rule of thumb*/aturan praktis, tebakan, penilaian intuitif, atau logika akal sehat.

Heuristik sebagai teknik penyelesaian masalah, pembelajaran dan penelitian yang berbasis pada pengalaman *experience-based*. Metode heuristik digunakan untuk meningkatkan proses dalam pencarian solusi yang layak dimana pencarian secara menyeluruh dianggap tidak praktis. Fungsi dari model heuristik digunakan mengevaluasi keadaan atau problem individual dan menentukan seberapa mungkin model tersebut dapat digunakan dalam menemukan solusi yang diinginkan. Pengambilan keputusan menggunakan model heuristik terdiri dari 3 (tiga) model yaitu:

- 1) **Heuristik ketersediaan pendekatan** mendasarkan penilaian pada informasi yang sudah dimilikinya. Contohnya adalah jika manager lebih mempertimbangkan kinerja terakhir karyawan daripada kinerjanya sebelumnya. Pikiran orang jika naik pesawat lebih menakutkan dan berbahaya dibandingkan dengan naik mobil atau kendaraan lainnya.

- 2) **Heuristik perwakilan pendekatan** adalah menilai kemungkinan dari suatu kejadian dengan menarik analogi dan melihat situasi identik dimana sebenarnya tidak identik. Misalnya manajer yang sering menghubungkan suatu kejadian dengan kejadian sebelumnya. Anak-anak lebih menyukai film kartun karena merasa bahwa dirinya dapat seperti tokoh dalam kartun tersebut.
- 3) **Heuristik penyesuaian dan perbandingan** biasanya menilai sesuatu dengan membandingkan apa yang sudah terjadi. Contohnya untuk menilai tinggi-rendahnya penjualan, manajer membandingkan dengan angka tertentu seperti penjualan masa lalu.

8.7. Efektivitas Dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan efektif merupakan pengambilan keputusan yang menghasilkan keputusan yang mampu menyelesaikan berbagai masalah tanpa menimbulkan masalah yang baru. Pengambilan keputusan efektif setidaknya mempunyai 2 (dua) komponen yakni: pengambilan keputusan yang didasari pemahaman secara menyeluruh pokok masalah yang dihadapi, dan keputusan yang dihasilkan merupakan keputusan yang dilaksanakan dan menghasilkan tindakan nyata serta memiliki dampak dalam penyelesaian masalah. Namun demikian, sebuah keputusan diambil sangat tergantung dari karakteristik masalah yang dihadapi. Kadang masalah merupakan masalah yang dapat diprediksi atau memiliki pola rutin dan dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan yang juga terpola atau terstruktur. Namun, jika masalah yang dihadapi adalah masalah yang sifatnya incidental/tidak terpola dan tidak dapat diprediksi sebelumnya, maka pengambilan keputusannya juga bersifat tidak terstruktur yang membutuhkan pemikiran inovatif dan kreatif.

Pengambilan keputusan efektif biasanya dibutuhkan dalam situasi yang mendesak. Terdapat beberapa model dalam pengambilan keputusan efektif yang didasarkan pada sekumpulan asumsi yang berbeda dan menawarkan wawasan yang unik dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan kajian literatur tentang model pengambilan keputusan yang efektif menurut (Amiruddin MS, 2019; Kreitner & Kinicki, 2005; Robbins et al., 2011) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan suatu model. Hal itu sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jadiman Parhusip, 2019; Nurani et al., 2017) *village/ward party is going to work together with the census officers of Social Protection Program of Central Statistics Body (BPS mengenai penggunaan Analytical Hierarchy Process (AHP) bahwa pengambilan keputusan memerlukan model yang dapat membantu membuat pilihan secara komprehensif, logis, dan terstruktur.*

Pandangan diatas sejalan dengan penelitian (Anwar, 2014; Rismayanti, 2016) bahwa gaya partisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi tepat ketika pemimpin sebagai pengambil keputusan memikirkan tujuan yang paling tepat dari proses keputusan, dengan memperhatikan secara baik referensi informasi yang diperoleh untuk digunakan secara komprehensif, selain juga kondisi yang terjadi sebelumnya dalam mengambil suatu keputusan dijadikan bahan pertimbangan. Ketiga hal ini menjadi pertimbangan sehingga gaya partisipasi yang dipilih dapat secara tepat sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan yang paling tepat yang bermanfaat bagi kedua belah pihak dalam melakukan proses komunikasi bisnis.

Pengalaman secara empiris dalam pengambilan keputusan seringkali tidak hanya cocok dengan satu model pilihan

keputusan tertentu, namun melihat situasi dan kondisinya. Dalam kondisi tertentu bisa jadi model rasional adalah terbaik, namun dalam situasi berbeda dimungkinkan dengan menggunakan model simon atau model klasik. Pemimpin diharapkan jeli melihat situasi yang ada dan jeli menentukan pilihan saat pengambilan keputusan, dan memilih model apa yang paling tepat dalam pengambilan keputusan tersebut. Di sinilah dibutuhkan seni dalam mengambil keputusan. Sementara itu, (Zainal, 2004) mengemukakan tahapan dalam pengambilan keputusan terdiri dari:

- 1) Menetapkan masalah;
- 2) Melakukan identifikasi kriteria keputusan;
- 3) Mengalokasikan bobot pada setiap kriteria;
- 4) Mengembangkan alternatif;
- 5) Melakukan evaluasi terhadap alternatif yang ada;
- 6) Memilih alternatif terbaik.

8.8. Pengambilan Keputusan Dalam Islam

Dalam Islam pengambilan keputusan ini dapat bersifat apriori dan aposteriori. Menurut Hadari Nawawi dalam Fahrudin, (2021) maka keputusan mencakup 4 (empat) hal penting, yaitu: a) Al-Qur'an, b) As-Sunnah, c) Ijma' dan d) Qiyas. Sementara itu, menurut Mondy & Noe, (1990), bahwa bagi seorang pemimpin atau manajer perlu memahami langkah dalam pengambilan sebuah keputusan. Cara pengambilan keputusan yang telah dibahas sebelumnya, merupakan pendekatan yang biasa dilakukan dalam perpektif ilmiah. Sehingga muncul pertanyaan bagaimana proses pengambilan keputusan dalam perspektif Islam? Pendekatan kualitatif maupun kuantitatif yang dilakukan sebelumnya termasuk dalam pendekatan ilmiah yang melibatkan penilaian/*human*

judgement. Sehingga sebagai umat Islam, berdasarkan QS. Al-Ankabut: 2-3 yang telah disebutkan diatas, meyakini bahwa setiap masalah yang ada adalah datangnya dari Allah, sehingga dalam mencari solusi pemecahannya pun seharusnya juga melibatkan Allah SWT. Menggunakan *human judgment* dalam pengambilan keputusan tidak ada salahnya, namun demikian tetap harus meyakini bahwa Allah SWT sebaik-baiknya pemberi keputusan. Sebagai seorang muslim kita meyakini bahwa setiap masalah datang dari Allah, dan harusnya kepada-Nya lah kita mengembalikan segala keputusan. Sebaik-baiknya metode yang kita gunakan, sebaik-baiknya analisa data yang kita lakukan, sudah pasti bahwa Allah SWT yang lebih mengetahui mana yang terbaik untuk kita.

Dalam QS. al-Baqarah: 216 tersebut, bahwa Allah SWT sebaik-baiknya tempat kembali ketika kita dihadapkan pada sebuah masalah dan pada sebuah proses pengambilan keputusan. Tidak jarang dari kita kemudian melakukan sholat Istikharah untuk melibatkan Allah dalam setiap pencarian solusi setiap masalah kita. Nabi Muhammad SAW, bersabda

“Jika salah seorang diantara kalian berniat dalam suatu urusan maka lakukanlah Shalat Sunah dua Raka’at yang bukan Shalat Wajib, kemudian berdoalah meminta kepada Alloh” (HR. al - Bukhari).

Dengan melakukan sholat istikharah, diharapkan dapat menghindarkan dari sifat subyektif dan mementingkan hawa nafsu. Dengan shalat istikharah diharapkan dapat menghilangkan keragu-raguan dan memunculkan kemantapan hati untuk memilih alternatif terbaik. Jika dalam perspektif ilmiah dikenal istilah tehnik brainstorming, delphy, tehnik kelompok nominal, Synetics sebagai salah satu metode/model dalam

mengambil keputusan terhadap suatu masalah, maka dalam Islam terdapat istilah musyawarah. Di dalam musyawarah pun tetap harus melibatkan Allah SWT. Keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama bukan kepentingan sepihak atau kelompok tertentu saja yang berdasarkan pada nilai-nilai kebenaran terdapat dalam al-Qur'an maupun Sunnah Rasul. Islam telah mengatur bahwa dalam musyawarah perlu memegang prinsip keadilan, amanah, istiqamah, serta kejujuran. Adil yang berarti tidak berat sebelah atau tidak hanya memperhatikan kepentingan satu pihak, amanah adalah ketika keputusan yang telah diambil, maka memiliki tanggung jawab pada pelaksanaan keputusan, istiqamah artinya memiliki keteguhan hati melaksanakan keputusan dengan berdasarkan pada syariat Islam, sedangkan prinsip kejujuran adalah mendorong untuk selalu bersikap jujur baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan hasil keputusan.



Bagian 4. **PENGGORGANISASIAN**



TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan dasar-dasar struktur organisasi, bentuk struktur, desain ulang pekerjaan dan desain struktur baru

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan komponen dasar struktur organisasi
2. Menjelaskan dasar-dasar struktur organisasi
3. Menjelaskan bentuk struktur organisasi
4. Mendesain ulang pekerjaan
5. Menjelaskan desain baru struktur organisasi

9.1. Komponen Dasar struktur organisasi

Dalam sebuah organisasi, tidak akan cukup waktu bagi seseorang mengerjakan tugas jika tidak mendelegasikan atau berbagi tugas dengan orang lain. Meskipun kadang tugas tersebut mampu dikerjakan sendiri dan lebih baik melakukan tugas itu dibandingkan dengan orang lain, namun tidak bisa dipungkiri bahwa membagikan tugas atau pekerjaan itu dengan orang lain adalah keharusan. Kunci keberhasilan dalam manajemen adalah ketika mengetahui cara bagaimana melakukan pendelegasian dan berbagi pekerjaan dengan orang lain.

Pandangan Terry (1968) yang menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan proses mengusahakan membangun hubungan yang efektif diantara orang-orang, sehingga dapat bekerja sama secara efisien dan efektif untuk memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan tertentu. Hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi. Komponen dasar dari struktur organisasi terdapat 4 komponen yang dijabarkan sebagai berikut;

Gambar 9.1. Komponen Dasar Struktur Organisasi



9.2 Dasar-dasar Struktur Organisasi

Organizational structure adalah bagaimana suatu pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh para manajer dalam merancang struktur organisasi, Terdapat enam unsur struktur organisasi menurut (Robbins & Judge, 2011, 2015; Rohmah, 2019) yaitu:

1. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi adalah seluruh pekerjaan yang ada di organisasi yang dipilah-pilah menjadi menjadi beberapa pekerjaan, dengan tiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan/berbeda. Hakikat dari spesialisasi kerja adalah bahwa seluruh pekerjaan dilakukan oleh satu individu, lebih baik setiap individu berspesifikasi dalam mengerjakan tugas bagian dari suatu kegiatan dalam organisasi. Sehingga tujuan akan pekerjaan lebih efektif akan tercapai.

2. Departementalisasi

Dasar-dasar yang digunakan dalam pengelompokan pekerjaan disebut departementalisasi.

- 1) Pengelompokan pekerjaan berdasarkan fungsi yang dijalankan
- 2) Pengelompokan pekerjaan berdasarkan tipe produk/jasa yang dihasilkan organisasi
- 3) Pengelompokan pekerjaan berdasarkan atas dasar geografi
- 4) Pengelompokan pekerjaan berdasarkan proses

3. Rantai Komando

Rantai komando merupakan garis yang tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke jenjang paling bawah. Sebuah organisasi memiliki kejelasan siapa bertanggung jawab kepada siapa.

4. Rentang Kendali

Rentang kendali adalah berapa jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif, hal yang penting dalam menentukan struktur organisasi karena dalam hal ini manajer puncak menentukan banyaknya manajer dan tingkatan yang dimiliki sebuah organisasi. Dengan beberapa bawahan manajer dapat mengarahkan anggota secara efektif dan efisien.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Dalam beberapa organisasi, manajer puncak mengambil semua keputusan dan penanganan setiap permasalahan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata hanya melaksanakan perintah dari manajer puncak. Pada keadaan yang lain terdapat organisasi dimana pengambilan keputusan didelegasikan ke bawah ke manajer-manajer yang paling dekat dengan tindakan organisasi. Contoh pertama merupakan organisasi yang bersifat sangat sentralisasi dan yang kedua didesentralisasikan. Ciri dari sebuah organisasi yang sentralisasi adalah struktur yang secara inheren berbeda dari organisasi yang didesentralisasikan. Dalam sebuah organisasi desentralisasi, tindakan diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan makin sedikit kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari kesempatan pengambilan keputusan/otonomi yang menyangkut kehidupan kerja karyawan.

6. Formalisasi

Formulasi mengacu tingkat dimana pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan dalam organisasi. Jika suatu pekerjaan dalam sebuah organisasi sangat diformalkan maka pelaksanaan pekerjaan kurang mendapatkan keleluasaan untuk dapat mengerjakan.

Gambar 9.2 Struktur Organisasi

Pertanyaan dan Jawaban Struktur Organisasi untuk Merancang Struktur Organisasi yang Tepat

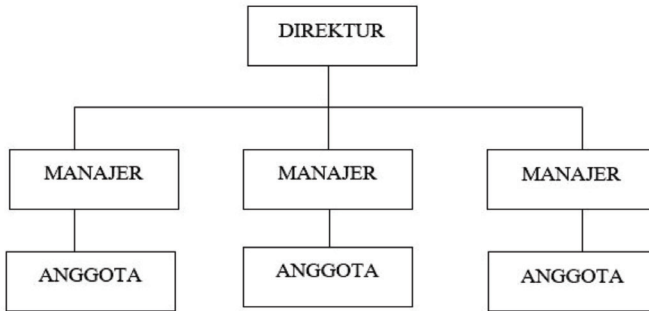
The Key Question	The Answer Is ProvidedBy
1. Sampai sejauhmana aktivitasdipecah menjadi pekerjaan-pekerjaan yang berbeda?	Work specialization
2. Atas dasar apa pekerjaan akan dikelompokkan?	Departmentalization
3. Kepada siapa individu dan kelompok memberikan pertanggungjawaban mereka? Berapa banyak orang yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif	Rantai Komando Span of control
5. Dimana wewenang pengambilan keputusan berada?	Centralization and decentralization
6. Sejauhmana aturan dan ketentuanuntuk mengatur dan mengarahkan karyawan dan manajer diperlukan	Formalization

9.3. Bentuk-bentuk Organisasi

1. Bentuk lini

Bentuk lini ini banyak digunakan di lingkungan militer dan perusahaan-perusahaan kecil. Sehingga bentuk organisasi lini dipandang sebagai bentuk yang paling tua dan dipergunakan secara luas. Berdasarkan susunan struktur di bawah, dapat dilihat tugas adalah direktur membawahi manajer secara langsung, sehingga semua perintah akan diberikan ke manajer dan manajer bertanggung jawab kepada direktur. Selanjutnya manajer membawahi anggota juga secara langsung, sehingga perintah akan diberikan manajer kepada anggota, dan anggota memiliki tanggung jawab kepada atasannya langsung.

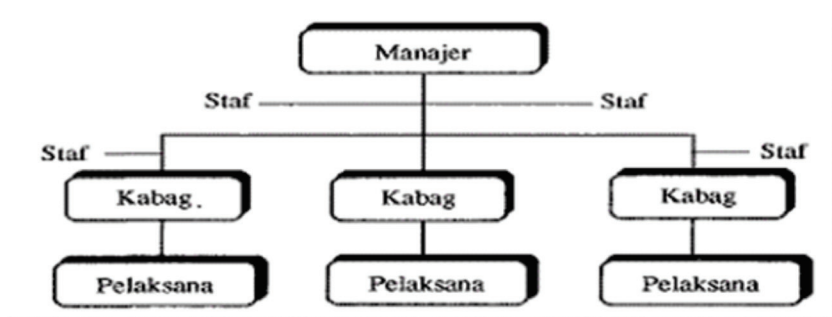
Gambar 9.3. Bentuk Organisasi Lini



2. Bentuk Lini dan Staf

Bentuk organisasi lini dan staf adalah kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Pelimpahan wewenang dalam organisasi lini dan staf dilakukan secara vertikal dari atasan/pimpinan kepada pimpinan dibawahnya. Untuk membantu kelancaran dalam mengelola organisasi tersebut seorang pimpinan mendapat bantuan dari para staf dibawahnya. Tugas para staf adalah membantu memberikan pemikiran/nasehat, saran-saran, data, informasi dan melayani pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu keputusan atau kebijakan. Pada struktur organisasi ini hubungan antara atasan dengan bawahan tidak secara langsung.

Gambar 9.4. Bentuk Organisasi Lini dan Staf



3. Bentuk Fungsional

Bentuk organisasi fungsional adalah tipe organisasi yang dibentuk dalam kelompok-kelompok yang bersifat kepanitiaan. Dalam artian bahwa pada tingkat pimpinan, semua pimpinan menjadi panitia dan para pelaksana kemudian dibagi kedalam kelompok-kelompok yang disebut dengan kelompok tugas atau merupakan satuan tugas.

Gambar 9.5. Bentuk Organisasi Fungsional



12.3. Mendesain ulang pekerjaan

Desain pekerjaan dan berbagai pendekatannya telah mulai dibahas sejak tahun 1900 dalam pembahasan manajemen ilmiah (Garg, 2006). Dalam perkembangannya, desain pekerjaan menjadi penting dan menarik untuk dikaji dan sebagai bahan penelitian. Untuk merancang kerja yang efektif, manajemen perlu melihat aspek kerja yang penting dan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, salah satu tujuan utama dari desain pekerjaan adalah untuk dapat mendiskusikan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan dan karyawan (Garg, 2006), dan salah satu pendekatan yang dapat diambil dalam desain pekerjaan adalah pengayaan pekerjaan. Terdapat dua tiga utama yang digunakan untuk mendesain ulang pekerjaan adalah penyederhanaan tugas (*job simplification*), pemekaran/ perluasan pekerjaan (*job enlargement*) dan rotasi

pekerjaan (Rohmah, 2019; Wicaksono et al., 2022) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Spesialisasi/Penyederhanaan

Tugas Manajemen ilmiah adalah melakukan analisis desain pekerjaan, dan memberikan perhatian terhadap masalah peningkatan produktivitas dan efisiensi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perlu dirancang untuk memilih-milih pekerjaan ke dalam komponen tugas. Konsepnya adalah bagaimana pekerja yang melakukan pekerjaan berulang-ulang akan menghasilkan efisiensi kerja yang lebih tinggi. Penyederhanaan kerja tersebut diharapkan akan mengurangi cakupan maupun kedalaman pekerjaan, sehingga akan mempengaruhi karakteristik tugas. Variasi ketrampilan, identitas tugas, maupun otonomi menjadi berkurang, dengan umpan balik diperkecil.

2. Pemekaran/perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*)

Pemekaran/perluasan pekerjaan berhubungan dengan cara memperbesar lingkup tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang. Pemekaran/perluasan tugas berguna untuk meningkatkan keanekaragaman tugas dengan cara memperpanjang siklus tugas. Siklus tugas berkaitan dengan lama waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu tugas dari awal sampai dengan akhir dan memulai lagi tugas yang sama.

3. Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan dilakukan dengan memindahkan pekerjaan karyawan dari pekerjaan lama pada pekerjaan yang baru. Rotasi pekerjaan bertujuan untuk memperkaya pengalaman karyawan selain juga menghindari kebosanan karyawan karena melakukan pekerjaan yang tidak berubah dalam

jangka Panjang. Rotasi merupakan cara mendesain ulang pekerjaan dengan tujuan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

12.4. New Design Options

Dalam sejumlah organisasi telah mengembangkan opsi struktural yang baru dengan sedikit lapisan dari hierarki dan lebih menekankan pada terbukanya batasan organisasi (Robbins & Judge, 2015; Tarmizi, 2019), desain-desain baru dari struktur organisasi tersebut terdiri dari:

1. Organisasi virtual (*virtual organization*)

Organisasi virtual atau disebut kolaborasi tanpa batas ruang merupakan sumber luar terbesar fungsi bisnis, istilah yang digunakan dalam structural organisasi virtual. *Virtual organization* sebagai sekelompok grup, orang, atau institusi dengan beberapa tujuan yang sama untuk melakukan sharing sumber daya manusia dengan tujuan memenuhi kebutuhan mereka. Secara umum definisi tersebut merupakan definisi organisasi. Hanya saja, virtual konsep tersebut lebih memanfaatkan media internet dan gadget untuk melakukan aktivitasnya dalam organisasi tersebut. Organisasi virtual cenderung sentralisasi, dengan sedikit atau tidak ada departementalisasi. Keunggulan dari organisasi virtual adalah menyediakan fleksibilitas maksimum sambil berkonsentrasi pada apa yang dilakukan organisasi. Sedangkan kerugiannya adalah mengurangi kontrol pada bagian penting dari bisnis

2. Organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*)

Boundaryless (nirbatas) *organization* adalah sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas dan mengganti departemen

dengan tim yang diberdayakan. Organisasi ini mengandalkan IT sehingga banyak kalangan menyebutnya sebagai organisasi berbasis IT. Organisasi yang tak terbatas berupaya untuk menghilangkan rantai komando, memiliki rentang kendali yang tak terbatas, dan mengganti departemen-departemen dengan tim-tim yang diberdayakan.

Organisasi tanpa batas adalah sebuah upaya organisasi oleh para manajernya untuk mendobrak hambatan baik secara internal ataupun eksternal. Hambatan internal mengacu pada batas horizontal, vertikal, maupun eksternal yang dipaksakan oleh struktur yang telah ditentukan dari organisasi sebelumnya mengenai fungsi bisnis dan departemen yang ada di perusahaan. Sedangkan, hambatan eksternal merupakan batas antara perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan bahkan pesaingnya. Menjadi organisasi tanpa batas biasanya melibatkan penciptaan tim lintas fungsi, tanggung jawab delayer, dan juga pemberdayaan karyawan.



BAB 10

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan perencanaan SDI sampai dengan cara mengembangkan SDI dalam Islam untuk mendapatkan SDI yang professional

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan tentang perencanaan SDI
2. Menjelaskan tentang rekrutmen/Penarikan dan Seleksi SDI
3. Menjelaskan proses seleksi mulai dari tes pengetahuan umum, tes wawancara dan tes kesehatan
4. Rekrutmen Dalam Islam
5. Mengembangkan SDI yang Profesional dalam Islam
6. Pengembangan Karier SDI

10.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau Insani (MSDI) dalam Islam menyangkut desain dan juga bagaimana implementasinya dalam sistem perencanaan, perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi/penilaian kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhinya secara langsung. MSDM/MSDI merupakan seseorang/individu yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi di antara makhluk lainnya, yakni menjadi khalifah (wakil) Allah SWT di muka bumi (Q.S. al-Baqarah: 30) dan Q.S. al-An'am:165).

Islam menghendaki agar manusia memiliki tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh/fisik yang sempurna. Islam, melalui ayat-ayat al-Qur'an telah mengisyaratkan kesempurnaan manusia dalam Q.S. at-Tin:4. Kesempurnaan, dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya. Dalam ayat al-Quran terdapat sejumlah pernyataan yang mendudukan manusia sebagai makhluk pilihan, berkualitas tinggi, memiliki kreativitas tinggi, dengan istilah sebagai:

- 1) Sebagai kholifah di muka bumi;
- 2) Sebagai makhluk/individu yang diunggulkan;
- 3) Sebagai pewaris kekayaan bumi;
- 4) Sebagai penakluk sumber daya alam;
- 5) Berkewajiban mengemban amanah.

Dalam sejarahnya, memang hanya manusia saja yang telah membuktikan kesanggupannya dalam memadukan beberapa

macam sumber daya untuk meningkatkan kualitas hidupnya menjadi makhluk berbudaya tinggi. Sumber-sumber daya adalah sumber daya alam (*natural resource*), sumber daya manusia (*human resource*) dan teknologi. Melihat potensi yang ada pada manusia, semuanya adalah karunia yang diberikan Allah SWT untuk menjalankan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi, dengan kedudukannya yang istimewa di alam semesta ini. Jika manusia tidak mampu menjalankan amanahnya sebagai seorang khalifah, maka juga tidak akan mampu mengemban tanggung jawab dengan potensi yang dimilikinya tersebut. Artinya, SDI berkualitas hanya akan terwujud jika mampu menunaikan tanggung jawab dan amanahnya sebagai seorang khalifah. Kualitas SDI terbangun tidak hanya cukup dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, namun juga pengembangan nilai rohani-spiritualnya dengan meningkatkan keimanan dan ketaqwaan (Oktayani, 2017).

10.2 Perencanaan SDI

Perencanaan SDI adalah proses memenuhi kebutuhan SDI pada saat ini dan di masa mendatang. Dalam pemenuhan kebutuhan SDI, proses perencanaan SDI merupakan usaha mengisi kekurangan SDI baik secara kuantitas maupun kualitas. Dalam memenuhi kebutuhan SDI di masa datang, perencanaan SDI lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan SDI didasarkan pada kebutuhan yang sesuai dengan rencana bisnis di masa datang. Tujuan perencanaan SDI adalah untuk mempergunakan SDI seefektif mungkin agar memiliki sejumlah SDI yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang masih kosong dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi SDI yang

diinginkan, dalam pelaksanaan baik itu rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dilaksanakan dan terkendali (Sunarta, 2010).

Tabel 10.1. Pengertian Perencanaan

No	Rujukan	Pengertian Perencanaan SDM/SDI
1	William B. Werther dan Keith Davis	Perencanaan SDM merupakan perencanaan sistematis untuk meramalkan kebutuhan karyawan ataupun ketersediaan karyawan di masa mendatang, baik dalam jumlah ataupun jenisnya sehingga departemen SDM dapat melakukan perekrutan, seleksi, pelatihan, serta aktifitas lainnya dengan baik.
2	Garry Dessler (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Disamping pemasaran, pengelolaan SDM paling penting karena SDM merupakan tulang punggung / motor penggerak dalam menjalankan roda kegiatan operasional • Untuk dapat memiliki karyawan yang profesional, harus dirancang uraian tugas (job analysis) yang harus dijalankan seorang karyawan, wewenang dan tanggung jawabnya • Dalam melakukan rekrutmen SDM tidak boleh dilakukan secara sembarangan; disamping jumlah tenaga yang dibutuhkan juga kualifikasi yang dipersyaratkan
3	Werther, William B. & Keith Davis. 1996	Sumber daya insani merupakan pegawai/karyawan yang bersedia, memiliki kemampuan yang siap menjalankan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. SDI mendorong organisasi mencapai tujuannya dengan cara bekerja secara professional. Sehingga peren-

No	Rujukan	Pengertian Perencanaan SDM/SDI
		canaan SDI adalah suatu proses dari peramalan secara sistematis yang menghubungkan antara kebutuhan SDI suatu perusahaan berdasarkan strategi maupun tujuan perusahaan.
4	Mondy & Noe (1995)	Perencanaan SDM merupakan suatu proses sistematis dalam mengkaji Sumber Daya Manusia (SDM) untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas serta memiliki keterampilan yang tepat, dan tersedia pada saat dibutuhkan.

10.3. Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Perencanaan SDI

Dalam jangka panjang, pengelolaan SDI sangat berkontribusi penting terhadap nilai dan kelangsungan hidup perusahaan. Definisi tentang nilai tidak hanya meliputi keuntungan, tetapi juga tingkat pertumbuhan (yakni pelatihan dan pengembangan serta manajemen karir) serta kepuasan kerja karyawan, berbagai peluang dalam pekerjaan tambahan, perlindungan terhadap lingkungan, dan kontribusinya terhadap berbagai program kemasyarakatan

1. Pertumbuhan (Growth)

Kebutuhan perusahaan akan SDI memang berbeda-beda. Hal ini juga terkait tingkat pertumbuhan perusahaan. Dalam melakukan perencanaan SDI, penting bagi *Human Recource* (HR) untuk mempertimbangkan kebutuhan perusahaan termasuk kondisi keuangan perusahaan dan kemungkinan pertumbuhan perusahaan di masa mendatang. Karena prinsipnya kebutuhan SDI sangat tergantung dari pertumbuhan perusahaan.

2. Perubahan (*Change*)

Setiap perusahaan harus siap menghadapi perubahan dapat terjadi kapanpun. Pada saat perubahan terjadi, diharapkan SDI memiliki fleksibilitas dan adaptabilitas agar mampu melewati setiap perubahan yang terjadi di perusahaan dengan baik.

3. Teknologi (*Technology*)

Teknologi informasi sangat penting perannya bagi SDI untuk memahami pentingnya peran teknologi dalam menjalani operasional perusahaan. Jika diperlukan, HR merencanakan pelatihan untuk karyawan dalam mempelajari perangkat atau fitur yang digunakan perusahaan.

Gambar 10.1. Proses Perencanaan SDI



Dari gambar 10.1. di atas, dapat dijelaskan bahwa suatu perencanaan SDI tentu akan mempertimbangkan permintaan dan penawaran pasar tenaga kerja, dengan melakukan analisis dari lingkungan eksternal maupun dari lingkungan internal. Dilihat dari sisi permintaan, perencanaan SDI merupakan proses penentuan jabatan, sedangkan dari sisi

penawaran melihat peluang di pasar tenaga kerja. Perencanaan SDI bertujuan melakukan perencanaan dan evaluasi terhadap kebutuhan SDI perusahaan atau organisasi untuk jangka pendek atau jangka Panjang, dengan mempertimbangkan factor-faktor eksternal maupun internal.

10.4. Tujuan perencanaan SDI

Perencanaan SDI bertujuan untuk;

- a). Melakukan analisis dengan menentukan secara kualitas maupun kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan di perusahaan.
- b). Melakukan analisis menjamin tersedianya tenaga kerja sekarang dan di masa depan, terkait dengan keamanan dalam pemenuhan kebutuhan.
- c). Melakukan analisis pekerjaan agar tidak terjadi mis-manajemen, mis komunikasi dan tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d) Mempermudah dalam koordinasi, integrasi, serta sinkronisasi pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- e). Melakukan perencanaan untuk menghindari kekurangan ataupun kelebihan SDI.
- f) Melakukan perencanaan sebagai pedoman dalam menetapkan program perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, pengintergrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan
- g) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
- h) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

10.5. Rekrutmen/Penarikan dan Seleksi SDI

Pandangan dari Mathis & Jackson, (2012) perekrutan merupakan proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk dapat melakukan pekerjaan di dalam organisasi atau perusahaan. Sehingga dapat dikatakan, bahwa perekrutan sebagai cara penarikan/recruitment dalam mencari dan menarik calon karyawan baru yang melamar sebagai karyawan.

Menurut Hasibuan, (2018) rekrutmen sebagai proses dalam penarikan, seleksi, penempatan, orientasi karyawan baru, maupun induksi dalam memperoleh karyawan secara efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Perekrutan dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan menambah karyawan baru yang ada di dalam perusahaan tersebut dilakukan karena perusahaan diharapkan terus berkembang, sehingga membutuhkan karyawan baru agar dapat berkembang dan siap menghadapi persaingan dengan perusahaan lainnya. Sehingga disimpulkan rekrutmen sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan untuk jabatan atau pekerjaan utama di lingkungan organisasi atau perusahaan. Tujuan rekrutmen adalah untuk mencapai kesesuaian orang dengan pekerjaan. Dan juga terkait dengan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kompetensi karyawan (KSAC). Dalam perekrutan ataupun seleksi perusahaan tidak akan gegabah dalam melaksanakannya proses atau tahapan seleksi yang harus diikuti. Karena dengan menjalankan tahapan-tahapan rekrutmen dan seleksi, perusahaan berusaha mendapatkan SDI sesuai yang diinginkan dan yang dibutuhkan. Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu sebagai berikut:

- 1) Menyusunan strategi dalam perekrutan. Menyusun strategi dalam perekrutan, maka peran dari departemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tanggung jawabnya dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana cara karyawan akan direkrut, kapan dan dimana.
- 2) Mencari pelamar-pelamar kerja. Banyak ataupun sedikitnya pelamar sangat dipengaruhi usaha dari pihak perekrut dalam menginformasikan lowongan kerja, diantaranya dengan menjalin hubungan baik dengan lembaga pendidik/sekolah-sekolah/Universtas.
- 3) Menyaring atau menyisihkan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok. Di dalam proses penyisihan diperlukan perhatian besar khususnya untuk melakukan dis-kualifikasi kdengan alasan yang tidak tepat.
- 4) Membuat kumpulan pelamar. Kelompok pelamar yang telah disaring yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam perekrut merupakan kandidat yang layak diterima pada posisi yang dibutuhkan.

Proses seleksi merupakan langkah yang harus dilalui setiap pelamar sampai calon karyawan diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses seleski setiap perusahaan berbeda. Proses seleksi pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan seperti tes calon karyawan seperti tes kemampuan umum, kemampuan fisik, tes potensi akademik, tes wawancara, dan tes kesehatan. Proses seleksi adalah beragam dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Proses seleksi sangat penting karena seorang kandidat mungkin benar untuk suatu pekerjaan, tetapi salah untuk organisasi. Sebagai contoh seorang pilot di maskapai penerbangan yang berpengalaman mungkin tepat di American Airline tetapi

tidak di Southwest, yang mana nilai-nilai organisasi mengharuskan bahwa semua karyawan adalah membantu, termasuk membantu memasukkan bagasi. Sehingga kesesuaian orang dan pekerjaan menjadi pertimbangan utama dan kesesuaian orang dan organisasi juga penting.

Mengapa karyawan harus diseleksi. terdapat beberapa alasan urgen.

- 1) Kinerja organisasi: karyawan dengan ketrampilan tepat akan berkinerja lebih baik untuk organisasi, meningkatkan profitabilitas organisasi.
- 2) Merekrut membutuhkan biaya yang besar. Karena untuk sampai pada level manajerial akan membutuhkan biaya pelatihan yang tidak kecil.
- 3) Proses perekrutan yang buruk memiliki konsekuensi hukum. Karena hukum pekerja yang setara membutuhkan prosedur seleksi yang nondiskriminasi, atau perekrutan lalai memiliki konsekuensi hukum misalnya merekrut orang dengan tindakan kriminal.

Terdapat dua konsep penting yang harus diperhatikan dalam proses seleksi, yaitu reliabilitas dan validitas. Konsistensi dari nilai yang didapatkan dari orang yang sama ketika dilakukan test ulang dengan tes yang identik. Reliabilitas mengukur sesuatu secara konsisten. Kita dapat mengukur reliabilitas dengan cara mengukur pada sekelompok orang pada suatu hari dan mengulang tes tersebut pada hari selanjutnya. Sebagai contoh tes dilakukan untuk mengukur minat untuk bekerja dengan 10 pertanyaan dan kemudian tes ulang dilakukan dan menganalisis sejauhmana respon terhadap 10 pertanyaan tadi bervariasi secara bersamaan. Validitas adalah akurasi sebuah tes, wawancara dan sebagainya mengukur apa yang diakui atau mengukur apa yang

seharusnya diukur. Contoh jika test pada bidang keuangan syariah dilakukan pada mahasiswa, maka nilai A lebih tinggi dibandingkan dengan nilai B, maka kita dapat menyakini bahwa pemahaman A lebih baik dibandingkan B terkait dengan Keuangan syariah. Untuk mencari penjaga pantai dibutuhkan karyawan yang pandai berenang. Kecepatan renang menjadi penentu diterimanya karyawan. Sehingga test dilakukan harusnya mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebuah tes harus valid karena tanpa adanya bukti validitas sulit untuk menggunakannya sebagai bahan menyaring pelamar. Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi, yaitu:

- a). Surat rekomendasi, seringkali surat rekomendasi tidak terkait dengan kinerja pekerjaan/tugas karena surat rekomendasi pada umumnya berisi hal-hal yang positif seperti pujian.
- b). Format lamaran, Perlu format lamaran baku berupa formulir lamaran dengan tujuan mempermudah mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan.
- c). Tes Kemampuan. Tes kemampuan sebagai alat untuk mengetahui dan menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat tertentu pekerjaan. Pada tahap ini dapat dinilai apakah para pelamar memiliki syarat yang sesuai dengan pekerjaan yang telah ditetapkan.
- d). Tes Potensi Akademik (*Ability Test*). Tes ini mengukur sejauh mana kemampuan calon karyawan mulai dari kemampuan verbal dan juga ketrampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi.
- e). Tes Kepribadian. Tes kepribadian adalah menilai sifat/*traits*, karakteristik pekerja dari seseorang yang cenderung konsisten dan bertahan lama.

- f). Tes psikologi. Tes psikologi dilakukan untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja, motivasi kerja yang baik, kegigihan/pantang menyerah atau memiliki tantangan-tantangan pekerjaan yang sejalan dengan kebutuhan organisasi.

10.6. Tes Wawancara

Tes wawancara adalah tes antara peserta wawancara dengan pimpinan/manajer yang mewawancarai melalui pertemuan antar individu yang saling berhadapan satu dengan lainnya. Sehingga tes wawancara pada karyawan baru dilakukan dengan syarat sebagai berikut:

- ❖ Tes wawancara mengharuskan pertemuan pribadi (dapat saling melihat, mendengar suara, saling memahami bahasa yang dipergunakan dan terdapat interaksi)
- ❖ Tes wawancara dilakukan secara formal (Dimaksudkan bahwa pertemuan tersebut dilakukan dengan tujuan memilih kandidat terbaik).

Beberapa bentuk atau jenis tes wawancara dapat digunakan, sehingga sebelum melakukan tes wawancara dilakukan persiapan terlebih dahulu. Terdapat cara untuk melakukan wawancara. Seberapa terstruktur wawancara tersebut. Isi wawancara (jenis pertanyaan yang dimuat dalam wawancara tersebut). Bagaimana perusahaan mengatur wawancara tersebut (misalnya satu menghadap satu atau melalui kepanitiaan). Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bergaya percakapan yang tidak terstruktur yang mana pewawancara mengejar poin-poin yang ingin diketahui seiring point-point tersebut muncul sebagai respon terhadap pertanyaan. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mengikuti satu set pertanyaan berurutan. Kita dapat

mengklarifikasi wawancara berdasarkan pada isi dan jenis pertanyaan. Contoh wawancara yang tidak terfokus adalah apa yang akan anda lakukan dalam 5 tahun ke depan? Karena pertanyaan ini tidak akan cukup memberikan wawasan bagaimana kandidat akan bekerja. Sehingga pertanyaan yang bersifat situasional, keprilakuan, dan terkait pekerjaan

10.7. Tes Kesehatan

Tes kesehatan adalah bagian dari proses seleksi dalam bentuk evaluasi medis bagi calon pelamar sebelum keputusan mempekerjakan karyawan dibuat. Biasanya, evaluasi tersebut meliputi ceklis kesehatan dan meminta para pelamar menunjukkan informasi kesehatan. Dalam tes kesehatan dibuatkan angket dengan pemeriksaan fisik dilakukan perawat atau dokter perusahaan. Tes kesehatan termasuk diantara adalah *drug test*. Tes narkoba dilakukan dengan meminta para pelamar menganalisis air seninya sebagai bahan dari prosedur seleksi narkoba. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya. Maksud utama dari tes narkoba adalah untuk menghindari pengangkatan karyawan yang mungkin membuat/memiliki masalah.

10.8. Rekrutmen Dalam Islam

Islam mendorong bahwa setiap muslim mendapat perlakuan secara jujur dan adil. Mengelola perusahaan tentu didalamnya juga melakukan pengelolaan terhadap Sumber Daya Insaninya (SDI), dan manajer bertanggung jawab dalam melakukan pengelolaan sumber daya insani dengan sikap adil dan jujur, hal ini sejalan dengan perintah Allah SWT dalam al- Qur'an surat Annisa: 58. Ayat ini memberikan per-

hatian salahsatunya dalam proses rekrutmen secara syariah yakni pelaksanaan yang jujur dan adil bagi seorang pemimpin untuk memilih/menentukan kandidat terbaik dengan memilih siapa diantara orang-orang tersebut yang memiliki banyak kelebihan. Dalam proses rekrutmen hal yang perlu mendapat perhatian sebagai berikut;

1. Kepatutan maupun kelayakan dari calon karyawan. Dalam Islam mendorong untuk memilih calon karyawan didasarkan pada pengalaman, keahlian, pengetahuan serta kemampuan teknis. Dijelaskan dalam al-Qur'an surat Al-Qasass: 26; pemahaman kekuatan dimaksud sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan yang dipikunya. Amanah sebagai faktor terpenting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang menjadi karyawan. Hal ini berarti melaksanakan kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah SWT dan hanya takut terhadap aturan Allah SWT. Kuat dapat juga berarti sesuai dengan keterampilan atau kualifikasi yang telah ditentukan, jabatan yang akan ditempati maupun kemampuan dalam memahami ataupun menerapkan prinsip Islam.
2. Proses Seleksi karyawan. Dilakukan dengan melaksanakan ujian seleksi bagi calon karyawan sebagai hal paling penting. Ini tercermin dari sikap rasulullah ketika mengangkat Maudz Bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasul SAW menanyakan dengan apa engkau memutuskan persoalan hukum?" Muadz menjawab, "dengan kitab. Pemilihan calon karyawan menurut Islam memiliki beberapa ketentuan yang mengikat. Misalnya dengan menentukan tugas, tanggung jawab dan kewenangan perusahaan dengan jelas. Seleksi terhadap calon karyawan dipilih dengan berkompetisi melalui tes yang di atur oleh perusahaan. Seleksi terdiri dari serangkaian

tes baik tertulis seperti tes pengetahuan akademik, dan wawancara. Keunggulan fisik dan intelektual serta kejujuran adalah kriteria penting yang harus digunakan dalam seleksi, agar sumber daya terjamin penggunaannya secara efektif dan efisien. Kegiatan-kegiatan yang lazim digunakan diawali dengan seleksi awal lamaran (kelengkapan dokumen, kesesuaian dokumen pendukung dengan persyaratan) kemudian melakukan tes sesuai kebutuhan perusahaan. Berbagai tes yang dilakukan perusahaan di antaranya: Tes kemampuan fisik, tes kepribadian, tes psikologi, dan tes kemampuan kognitif serta tes wawancara. Manfaat tes adalah untuk memprediksi daya tahan, kinerja, produktivitas. Tes kemampuan kognitif untuk melihat kemampuan mental individu karyawan. Sedangkan tes kepribadian adalah mengukur apa yang dapat dikerjakan individu, tes sejalan dengan teori SAFT yakni karyawan yang Sidiq, Amanah, Fatonah, Tabligh.

10.9. Mengembangkan SDI yang Profesional

Sikap profesional hendaknya dimiliki oleh setiap muslim. Sikap profesionalisme tersebut dalam pandangan Islam dicirikan oleh ahliyah/keahlian, himmatul 'amal/etos kerja yang tinggi, sera Amanah/terpercaya.

1. Ahliyah (Keahlian)

Bagaimana dalam Islam mendorong karyawan untuk memiliki keahlian dan kecakapan. Islam telah menetapkan bahwa seorang dapat diangkat untuk mengisi posisi jabatan atau tugas tertentu, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam menjalankan tugas atau jabatan tersebut. Berdasarkan ketentuan memiliki keahlian dan keca-

kapan tersebut, maka serang dapat diangkat menjadi pejabat/pimpinan maupun karyawan maka haruslah dari orang yang paling tepat. Islam mengingatkan tindakan mengangkat orang yang bukan ahlinya atau orang yang tidak tepat dianggap telah melanggar amanah dan berkhianat kepada Allah SWT, kepada Rasul SAW dan juga berkhianat terhadap orang Islam sendiri.

2. Himmatul 'Amal (Etos Kerja Tinggi)

Disamping memiliki kompetensi dan kapabilitas, seseorang disebut memiliki sikap profesional adalah jika memiliki motivasi kerja, semangat kerja, komitmen dalam bekerja. Agama Islam sangat mendorong agar setiap orang muslim bekerja keras, memiliki sikap pantang menyerah, keinginan taqwan yang kuat, bersungguh-sungguh dengan cara mencurahkan tenaga dan kemampuannya dalam bekerja. Bagi umat Islam bekerja keras adalah bagian dari ibadah, selain bekerja bagi seorang muslim dengan tujuan memperoleh imbalan/reward baik secara langsung maupun secara tidak langsung misalnya kompensasi baik secara langsung maupun non langsung. Kompensasi langsung misalnya gaji, tunjangan, Sedangkan kompensasi tidak langsung seperti kedudukan yang lebih baik/jabatan serta pengakuan baik secara finansial maupun social. Dari jabaran diatas disimpulkan bahwa seorang muslim dalam bekerja diharapkan secara bersungguh-sungguh dan penuh semangat, bekerja keras untuk meningkatkan kinerja baik finansial maupun kinerja non finansial, meningkatkan produktivitas dan inovatif. Seseorang dikatakan bekerja secara profesional jika memiliki integritas tinggi, tidak mementingkan diri sendiri, berlaku adil, sehingga dengan bekerja dan mampu bekerja sama mencapai target yang ditentukan perusahaan.

3. Amanah (Terpercaya dan Bertanggung Jawab)

Selain bekerja secara professional, seorang muslim haruslah memiliki sifat amanah, dapat dipercaya dan bertanggung jawab, bekerja keras dan bersungguh-sungguh dengan cara mencurahkan segala potensi untuk mewujudkan tujuan organisasi. sikap amanah adalah jika seseorang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Menurut pandangan Islam bahwa bekerja dengan amanah sebagai bagian dari ibadah. Banyak orang memiliki kecakapan dan kemampuan yang baik, kadang juga diimbangi dengan etos kerja yang tinggi, namun demikian, tidak setiap orang memiliki sifat amanah, bahkan tidak sedikit dari mereka justru memanfaatkan keahliannya untuk tujuan tidak baik. Dalam Al-Qur'an Surat Annisa: 58: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat". Ayat tersebut menunjukkan bahwa Allah SWT menyuruh agar amanat tersampaikan kepada yang berhak menerimanya. Sikap amanah berdampak positif bagi individu, perusahaan, masyarakat atau bahkan negara. Demikian sebaliknya sikap tidak amanah memiliki dampak buruk. Bagi individu, sikap tidak amanah menyebabkan harta yang diperoleh sebagai harta yang tidak berkah. Bagi perusahaan, sikap tidak amanah akan menyebabkan kerugian atau pemborosan/tidak efisiensi yang dapat menyebabkan perusahaan bangkrut. Bagi masyarakat atau negara, sikap tidak amanah menyebabkan kebocoran dan ketidak efisiensi, juga dapat menyebabkan rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap suatu negara.

10.10. Pengembangan Karier SDI

SDI merupakan salah satu faktor terpenting bagi organisasi. SDI berperan dalam meningkatkan kompetensi dan kapabilitas individu dalam organisasi, dan sebagai factor penggerak penting agar organisasi unggul dan memenangkan persaingan. Segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajemen di masa kini ataupun di masa depan adalah dengan memberikan perhatian besar pada meningkatnya pengetahuan karyawan, mengubah sikap, meningkatkan ketrampilan, keahlian dan pengalaman. Program pengembangan manajemen terdiri (1) menilai kebutuhan strategis perusahaan misalnya untuk mengisi staf bisnis baru. (2). Menilai kinerja dan ketrampilan manajer yang ada (dalam kasus ini berhubungan dengan mengisi posisi puncak bisnis baru). (3) mengembangkan manajer di masa depan.

Pengembangan karyawan memiliki peran utama dalam keunggulan bersaing perusahaan, membantu mengembangkan bakat manajerial, serta meningkatkan karir karyawan. Pengembangan karyawan sebagai unsur penting upaya perusahaan untuk bersaing menghadapi pertumbuhan perekonomian dimasa depan, memenuhi tantangan dalam persaingan global, tuntutan perubahan sosial, perubahan dan kemajuan teknologi dan serta pekerjaan yang berubah. Pengembangan SDI dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan secara berkesinambungan. Pelatihan sebagai cara pengembangan SDI, baik di dalam tempat kerja maupun diluar tempat kerja, terutama bertujuan dalam mengembangkan kemampuan teknis dan non teknis serta meningkatkan kompetensi dan daya saing karyawan di tempat kerja. SDI sebagaimana yang disebutkan di atas, merupakan SDI strategis yang mampu memberikan nilai tambah dan merupakan tolok ukur keberhasilan bisnis. Strategi bisnis ber-

tujuan meningkatkan added value secara maksimum yang mendorong keunggulan kompetitif dan saing perusahaan. (Rahmawati, 2020).

Pengembangan karyawan menurut Noe et al., (2010) adalah perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan. Pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, penilaian kepribadian, hubungan, dan kemampuan yang membantu para karyawan mempersiapkan diri dimasa yang akan datang. Pengembangan karir adalah kelanjutan dari pengembangan karyawan. Dalam pembahasan SDI sebagai fungsi operasional terdiri dari fungsi pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan. Fungsi pengadaan terdiri merupakan fungsi perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan. Sedangkan fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDI yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Fungsi ini terdiri dari pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karier. Karier adalah urutan jenjang posisi ke arah yang lebih tinggi terkait dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi. Karier memang terkait dengan perencanaan individu, di mana setiap individu akan mencoba membuat persiapan dalam menggapai posisi di dalam organisasi yang ditawarkan organisasi. Dengan demikian, organisasi memfokuskan pada segala usaha yang mengarah pada pembangunan jalur karir yang logis bagi karyawan di dalam organisasi. Karier merupakan perpaduan individu antara kemampuan dalam pengetahuan, keahlian, dan kemampuan menyelesaikan tugas (Suharnomo, 2016). Penjabaran dalam karier dari aspek indi-

vidu maupun organisasi dapat disajikan dalam gambar 10.2 sebagai berikut;

Gambar 10.2. Pengembangan Karir SDI





Bagian 5.
PENGARAHAN



BAB 11

KEPEMIMPINAN DALAM PANDANGAN ISLAM

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan tentang kepemimpinan dan perbedaannya dengan manajer serta menjabarkan berbagai teori kontemporer dalam kepemimpinan maupun kepemimpinan dalam Islam

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Menjelaskan tentang perbedaan manajer dan pemimpin
2. Menjelaskan apa itu pemimpin
3. Menjelaskan teori-teori kepemimpinan
4. Menjelaskan kepemimpinan dalam Islam
5. Menjelaskan dasar kepemimpinan Islam
6. Menjelaskan empat sifat kepemimpinan dalam Islam

11.1. Perbedaan Manajer dan Pemimpin

Jika manajer bertugas mengatur keberlangsungan sebuah usaha, lalu sebetulnya apa bedanya dengan seorang pemimpin? Sampai sini sudah jelas bahwa pemimpin dan manajer itu memiliki perbedaan. Walaupun bisa jadi seorang manajer juga seorang pemimpin atau sebaliknya. Kebutuhan adanya manajer atau tidak tentu dipengaruhi oleh besar kecilnya organisasi. Idealnya seorang yang mengelola perusahaan yang sukses merupakan seorang manajer sekaligus seorang pemimpin. Pemimpin perusahaan akan mengepalai organisasi secara keseluruhan, sementara manajer hanya membawahi sekelompok karyawan dengan tugas-tugas yang spesifik. namun demikian seorang pemimpin maupun seorang manajer, keduanya sama pentingnya untuk menjamin keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Terdapat beberapa perbedaan karakteristik antara pemimpin dan manajer, yang dapat disajikan dalam table berikut;

Tabel 11.1. Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Karakteristik	Pemimpin	Manajer
Fokus Utamanya	Membangun visi Berfokus pada visi mengenai gambaran pencapaian di masa depan kemudian menginspirasi orang lain agar mewujudkan visi tersebut menjadi hal yang nyata.	Membangun tujuan Fokus pada aktivitas untuk mengatur serta mengukur agar tujuan yang sudah dibuat pemimpin perusahaan dapat tercapai.

Karakteristik	Pemimpin	Manajer
Fleksibilitas	Berinovasi. Sering kali inovasi dibutuhkan untuk menciptakan kebaruan dengan tetap fokus pada tujuan perusahaan.	Mempertahankan. Menjaga agar budaya dan sistem yang sudah ditetapkan pemimpin dapat berjalan sesuai dengan rencana, pelaksanaan terukur demi tercapainya tujuan perusahaan
Karakteristik	Pemimpin	Manajer
Ide/gagasan	Ide atau gagasan yang ada dalam benak pemimpin diharapkan dapat diwujudkan karyawan untuk dilaksanakan	Mewujudkan ide/gagasan Pimpinan Berusaha keras untuk mengatur semua sumber daya yang ada di perusahaan untuk dapat membuat ide-ide atau gagasan yang dilontarkan pemimpin untuk dapat diwujudkan.
Resiko	Mengambil risiko Keberanian pemimpin untuk mengambil keputusan berisiko namun tetap berpotensi untuk menghasilkan keuntungan.	Mengatur risiko Risiko yang membayangi keputusan pemimpin diatur sedemikian rupa dengan mengeset tim kerja yang baik. Hal ini dilakukan manajer agar tujuan perusahaan tetap tercapai tanpa gangguan dari risiko tersebut.

Karakteristik	Pemimpin	Manajer
Fokus operasional	Fokus pada proses Proses adalah sesuatu hal yang ingin dipelajari oleh pemimpin. Sehingga keberhasilan dan kegagalan dalam proses akan menjadi bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan perusahaan dimasa depan	Fokus pada hasil. Hasil menjadi fokus aktivitas manajer ketika mengerahkan sumber daya perusahaan. Manajer akan membuat strategi yang baik untuk mendapatkan hasil terbaik dan menguntungkan perusahaan.
Tujuan	Misi jangka panjang Membuat tujuan jangka panjang dan rencana besar dari sebuah perusahaan. Membuat misi baru, mengubah arah tujuan perusahaan biasa dilakukan pemimpin	Mematuhi misi pemimpin Bekerja sesuai dengan apa yang sudah dicanangkan oleh pemimpin. Manajer memecah misi jangka panjang menjadi jangka pendek beserta strateginya yang terukur. Manajer tak punya wewenang mengubah tujuan, hanya merealisasikan
Karyawan	Pengikut Pemimpin memiliki orang kepercayaan dan mengikutinya.	Bawahan Memimpin tim adalah tugas manajer Bersama dengan orang-orang yang sudah ditentukan oleh perusahaan

11.2. Apa itu Kepemimpinan?

Secara terminologi pemimpin diartikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Para pakar manajemen

mengemukakan pandangannya tentang apa itu kepemimpinan. Pandangan dari Koontz & O'donnell, (1966) bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi sekelompok orang/individu agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan menurut Davis & Luthans, (1979) diartikan sebagai kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat. Menurut Fiedler, (1981) Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu dalam organisasi melalui kewenangan dan pengaruhnya terhadap kelompok agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Menurut Terry, (1968) kepemimpinan merupakan kegiatan dalam mempengaruhi orang-orang/individu agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

Kepemimpinan sebagai komponen kunci organisasi. Karena maksud dibentuknya organisasi adalah untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut, maka faktor manusia sebagai salah satu faktor penting. Dan faktor manusia yang terpenting adalah pemimpinnya. Seorang pemimpin mempengaruhi anggota organisasi atau karyawan untuk berkontribusi dalam upaya mencapai tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sehingga kepemimpinan merupakan kemampuan yang pertama serta utama yang mempengaruhi karyawan agar melaksanakan tugasnya (Burhanudin & Kurniawan, 2020).

Pandangan lain dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh tersebut bisa pengaruh formal ataupun non formal, dan juga ditegaskan bahwa tidak setiap pemimpin adalah manajer dan juga sebaliknya bahwa tidak setiap manajer merupa-

kan pemimpin (Robbins & Judge, 2009, 2011). Hanya karena organisasi memberikan hak-hak formal tertentu tidak akan dapat memberikan jaminan bahwa mereka dapat memimpin secara efektif. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Para pemimpin adalah mereka yang menciptakan status quo, menciptakan visi masa depan, menginspirasi para anggota organisasi untuk mencapai visi. Namun kita juga memerlukan para manajer untuk merumuskan rencana yang terperinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mengawasi kegiatan operasional perusahaan yang berjalan rutin.

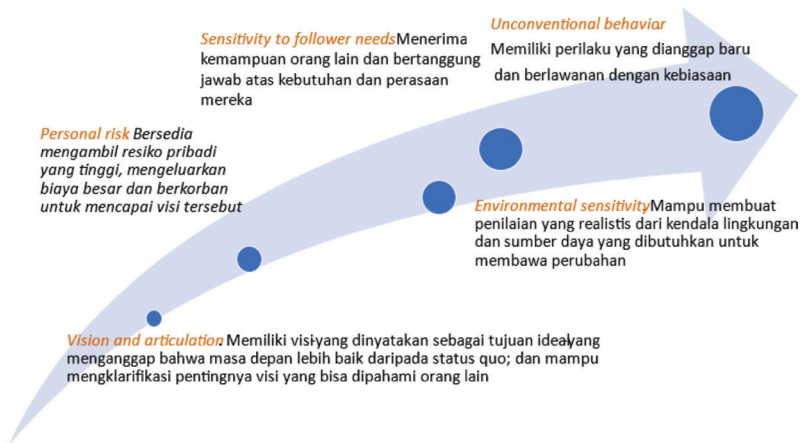
Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara pemimpin dengan berbagai aktivitas yang dihasilkan oleh pemimpin. Pemimpin merupakan kemampuan dalam mempersatukan orang-orang dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin dalam mencapai tujuan yang diinginkan, maka harus memiliki kemampuan untuk mengatur lingkungan yang di pimpinannya. Kepemimpinan dalam pandangan Robbins & Judge, (2015) menekankan dua dimensi perilaku yakni *initiating structure*/ memprakarsai struktur dan *consideration*/pertimbangan. Memprakarsai struktur sebagai perilaku pemimpin menentukan hubungan kerja dengan bawahannya dengan membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Sedangkan pertimbangan merupakan perilaku pemimpin dalam menunjukkan persahabatan dan respek dalam hubungan kerja. Pemimpin dan kepemimpinan adalah dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, gaya kepemimpinan/*style of the leader* merupakan cerminan dari perilaku pemimpinnya atau *leader behavior*. Perpaduan *leader behavior* dengan *leader style* adalah kunci keberhasilan pengelolaan organisasi.

11.3. Teori-teori Kepemimpinan

1. Teori Kepemimpinan Karismatik

Para pengikut memandang pemimpin karismatik sebagai sikap heroik atau kepemimpinan yang luar biasa saat mengamati perilaku tertentu. Kepemimpinan karismatik bisa mempengaruhi beberapa pengikutnya melebihi yang lain. Penelitian menunjukkan bahwa banyak orang lebih menerima kepemimpinan karismatik saat mereka menghadapi krisis, berada dalam keadaan stress, atau bila hidupnya merasa terancam. Misalnya orang yang kurang percaya diri dan meragukan harga dirinya, ia lebih mudah menerima arahan pimpinan daripada caranya sendiri untuk mencari arah atau berfikir. Sayangnya tidak semua pemimpin karismatik selalu bekerja demi kepentingan organisasinya, banyak dari pemimpin ini menggunakan kekuasaan mereka untuk membangun perusahaan sesuai dengan CITRA mereka sendiri. Mencampuradukkan batas-batas kepemimpinan pribadi dengan kepentingan organisasi. Tidak suka dikritik, dikelilingi oleh orang yang senantiasa patuh dan memiliki sifat asal bapak senang dan membuat iklim yang membuat orang takut

Gambar 11.1. Ciri pemimpin karismatik



mempertanyakan atau menentang si RAJA atau Si RATU bila pemimpin melakukan kesalahan (Burhanudin & Kurniawan, 2020; Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2015)

2. Teori kepemimpinan Transaksional

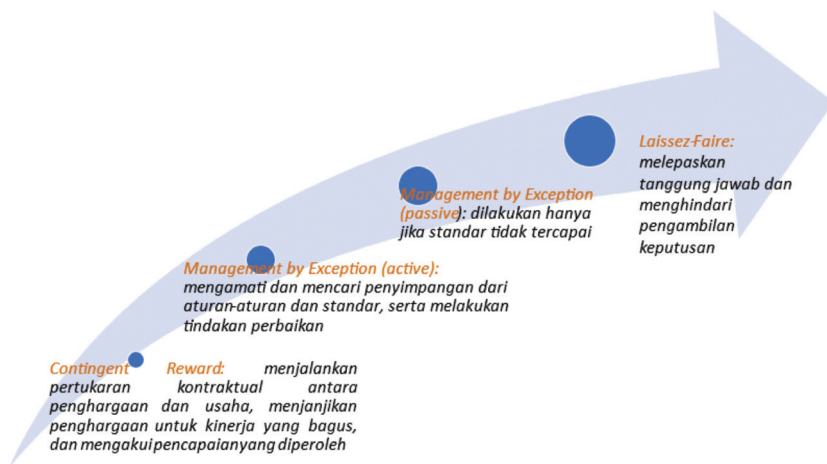
Pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui dua faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan.

Kepemimpinan transaksional sebagai gaya kepemimpinan yang fokus untuk menjelaskan peran serta maupun persyaratan bagi karyawan, serta memberikan penghargaan baik positif ataupun negatif terhadap hasil kinerja karyawan. Ciri-ciri dari kepemimpinan transaksional adalah:

- 1) Pemimpin menentukan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan dan menginformasikan tujuan tersebut kepada para karyawan;
- 2) Pemimpin melakukan pengawasan kepada para karyawan dalam menjalankan pekerjaan atau tugas-tugasnya, agar tujuan tersebut dapat dicapai;
- 3) Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi atau berhasil mencapai kinerja sesuai yang ditetapkan organisasi;
- 4) Pemimpin memberikan sanksi atau hukuman kepada karyawan yang tidak dapat mencapai kinerja sesuai yang telah ditetapkan organisasi. Pada gaya kepemimpinan

transaksional, maka pemimpin cenderung menggunakan motivasi ekstrinsik untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti dengan memberikan gaji, bonus, upah, jaminan sosial, profit sharing/bagi hasil, memberikan pengakuan, dan promosi jabatan (Burhanudin & Kurniawan, 2020; Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2015).

Gambar 11.2. Ciri Pemimpin Transaksional



3. Teori kepemimpinan Transformasional

Terdapat dua tokoh penting dalam waktu yang berbeda yang mengembangkan teori kepemimpinan transformasional, yaitu James MacGregor Burns dan Bernard M. Bass (Burhanudin & Kurniawan, 2020; Burns, 1978). Kepemimpinan transformasional sebagai konsep yang menggambarkan bagaimana individu dapat memiliki pengaruh tertentu, sehingga mampu melakukan perubahan terhadap organisasi dan mampu mempengaruhi budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi perubahan positif pada para pengikutnya. Umumnya pemimpin dengan gaya kepemimpinan

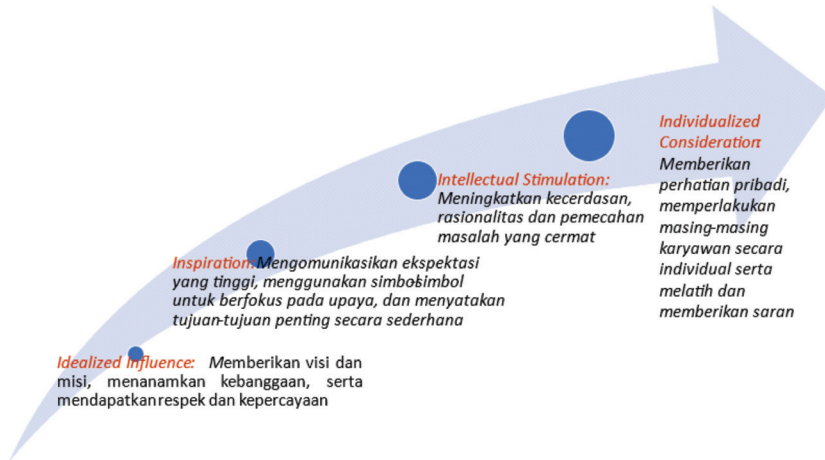
transformatif sebagai individu yang energik, sangat antusias, dan bersemangat. Para pemimpin transformasional tidak hanya fokus dalam proses; namun juga fokus untuk membantu pengikutnya agar berhasil.

Kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan bukti bahwa seorang pemimpin yang memiliki sikap transformasional yang tinggi/kuat, cenderung memberikan contoh yang bersifat positif (Sofiah Sinaga et al., 2021). Selain itu kepemimpinan transformasional sistematis dapat berpengaruh terhadap kinerja, karena seorang pemimpin masuk ke dalam bagian struktur (pemimpin formal) yang mempengaruhi besarnya kewenangan yang dimiliki dan batas-batas pengaruh itu dilakukan oleh orang, pekerjaan dan pola hubungan (Robbins & Judge, 2015). Dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional mampu mengikuti perkembangan informasi, kemajuan teknologi, serta tuntutan profesionalisme kerja, serta perubahan karakter orang yang dipimpin.

Kehadiran pemimpin transformasional akan menjadi jawaban atas berbagai persoalan tantangan perubahan kondisi saat ini. Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan (Kuswaeri, 2016). Sebagai contoh pemimpin dengan gaya transformasional adalah Ignasius Jonan dengan PT Kereta Api Indonesia yang dipimpinnya. Ignasius Jonan sangat optimis dalam melakukan perubahan pada PT KAI. Sehingga dengan memiliki visi dan misi yang jelas, Jonan mulai menyusun konsep strategi-strategi perbaikan pada PT KAI. Strategi awalnya adalah melakukan transformasi dengan pembenahan dari sisi internal perusahaan, yakni mulai mengubah *mindset*

karyawan dari berorientasi produk (*product-oriented*) menjadi berorientasi konsumen (*customer-oriented*).

Gambar 11.3. Ciri pemimpin Transformasional



2. Teori kepemimpinan Ethis

Kepemimpinan etis merupakan esensi dari kepemimpinan, dan para pemimpin yang berkuasa dapat memiliki kuasa yang besar pada kehidupan para pengikutnya dan menentukan nasib organisasi. Karena problem terbesar dalam kepemimpinan adalah potensi dalam menyalahgunakan kekuasaan yang besar, dan merupakan salah satu alasan mengapa begitu banyak orang yang tertarik pada aspek etis dalam kepemimpinan (Maudul et al., 2016). Seringkali alasan kepercayaan publik menurun kepada para pemimpin, dikarenakan skandal berulang yang dipublikasikan mengenai perilaku pemimpin yang tidak etis. Sehingga prinsip dasar dalam kepemimpinan seperti sebagai pemimpin yang menghargai, melayani, adil, jujur serta sifat yang membangun komunitas adalah beberapa faktor yang perlu di miliki oleh seorang pemimpin. kepemimpinan etis merupakan kepemimpinan

terpenting bagi sebuah perusahaan, karena pemimpin diharapkan memiliki nilai-nilai etis, serta mereka yang menjaga dan mengembangkan budaya organisasi yang etis. Karena salah satu faktor penting yang harus dimiliki organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah memiliki budaya/ iklim organisasi yang etis.

Konseptualisasi dari kajian kepemimpinan etis dikembangkan Treviño et al., (2003) tentang dua pilar kepemimpinan etis dengan temuannya bahwa seorang pemimpin etis sebagai seorang pemimpin yang bermoral (*moral person*) dan manajer yang bermoral (*moral manager*). *Moral person* sebagai seorang pemimpin yang dicirikan dengan kepemilikan atribut moral, seperti seorang pemimpin yang adil, jujur dan dapat dipercaya. Para pemimpin etis mereka adalah seseorang yang secara proaktif mengelola etika di tempat kerja dan secara aktif mengkomunikasikan perilaku etis yang diharapkan akan diikuti oleh para pengikut, menggunakan penghargaan dan hukuman untuk menyampaikan pesan etis. Sementara itu, pemimpin etis membuat keputusan berdasarkan prinsip adil dan transparan dan mempertimbangkan kepentingan para pengikutnya dan kepentingan organisasi. Karakteristik mengenai *moral manager* digambarkan sebagai temuan baru dalam penelitian tentang kepemimpinan (Sari, 2019). Perpaduan dua pilar antara pemimpin yang bermoral dan manajer yang bermoral inilah yang membedakan antara kepemimpinan etis dengan gaya kepemimpinan berbasis nilai lainnya, seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan outentik, dan *servant leadership*. Kepemimpinan etis adalah penilaian persepsi karyawan terhadap perilaku etis dari perilaku pemimpin, dengan indikator (1) pemimpin yang jujur; (2) pemimpin yang adil; (3) memiliki integritas tinggi; (4) membangun altruisme dan; (5) memiliki kepedulian kuat terhadap nilai etis (Pahrudin et al., 2018).

3. Teori Kepemimpinan yang memberdayakan

Perilaku pemimpin yang memberdayakan telah banyak diteliti baik pada skala non manajerial individu dan pada skala non manajerial tim. Menurut tentang pemberdayaan adalah sulit untuk secara jelas memisahkan tiga tingkat pemberdayaan yaitu pada level individu, kelompok maupun organisasi. Menurut contoh perilaku pemimpin yang memberdayakan termasuk keputusan mendorong partisipatif, memimpin dengan contoh, berbagi informasi, pelatihan, dan menunjukkan kepedulian terhadap karyawan. Dengan perilaku pemimpin yang memberdayakan diharapkan karyawan lebih meningkatkan peran yang berhubungan dengan kontribusi, wewenang, kompetensi, keterhubungan dan kebermaknaan (Mutaminah & Munadharoh, 2013). Sedangkan dimensi dari perilaku kepemimpinan yang memberdayakan adalah mendorong tindakan independen atau kemandirian, berpikir adanya peluang atau kesempatan, dan pengembangan diri karyawan.

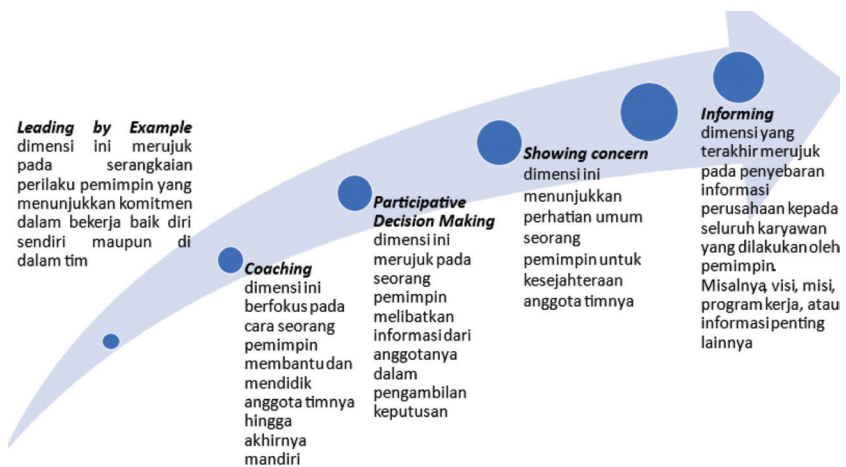
Menurut Rahayu & Muna, (2021) bahwa dimensi untuk mengukur kepemimpinan yang memberdayakan adalah dengan cara memberikan pertanyaan penting kepada anggota tim mengenai cara bagaimana pemimpin memberdayakan. Penelitian ini mengukur perilaku kepemimpinan yang memberdayakan dengan kuesiner yang diberikan kepada anggota tim dan pemimpin dari dua organisasi yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima faktor (membina, menginformasikan, memimpin dengan memberi contoh, menampilkan kepedulian atau berinteraksi dengan tim, dan pengambilan keputusan partisipatif) sesuai untuk menggambarkan ciri dari perilaku kepemimpinan yang memberdayakan.

Senada dengan pendapat bahwa keterampilan kepemimpinan yang memberdayakan tim dapat diperkuat dengan

meningkatkan masing-masing dari lima komponen yaitu berpartisipasi, pembinaan, pengambilan keputusan, menginformasikan, dan menunjukkan keprihatinan atau perhatian (Arnold et al., 2000). Program pelatihan yang tepat dapat diberikan untuk membantu pemimpin tim dan anggota mengidentifikasi kelemahan dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan operasional dan manajerial dan memiliki potensi besar untuk memperkuat perilaku berbagi pengetahuan karyawan dan juga meningkatkan kinerja tim.

Menurut Arnold et al., (2000), terdapat lima dimensi dari *empowering leadership*:

Gambar 11.4. Dimensi *Empowering Leadership*



4. Teori Kepemimpinan Spiritual

Konsep tentang kepemimpinan telah banyak dikaji baik secara akademik maupun dalam disiplin kajian ilmu yang lain (sosiologi, antropologi, psikologi). Namun pembahasan kepemimpinan dirangkai dalam konsep *kepemimpinan*

spiritual, istilah ini memiliki spektrum/pemaknaan yang sangat luas. Istilah *spiritual*” dari kata “*Spirit*” yang artinya semangat atau keberanian. Spiritual juga dapat bermakna rohani, batin, keyakinan atau kepercayaan seseorang terhadap Allah SWT. Pada makna ini, maka spiritual berhubungan dengan berkomitmen untuk mencintai, bersikap jujur dan sederhana, serta melakukan perubahan dalam dunia ini. Kepemimpinan berbasis spiritual sebagai salah satu cara agar hidup yang tidak egois, dan mengubah cara berpikir dari “*apa yang bisa kira peroleh*” menjadi “*apa yang bisa kita berikan*”. Kepemimpinan spiritual terhubung dengan orang lain dalam organisasi sebagai tempat untuk berekspresi, bekerja dengan kreativitas tinggi dan membangun *teamwork* dengan orang lain (Setiyati & Santosa, 2017)

Sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Rahmawaty, (2016) berkembangnya konsep kepemimpinan spiritual sebagai konsep kepemimpinan universal yang adaptif adalah jawaban terhadap perubahan yang dihadapi oleh organisasi, yang belum terjawab dari teori kepemimpinan organisasi sebelumnya (Rahmawaty, 2016; Tobroni, 2015). Konsep kepemimpinan spiritual diyakini merupakan jawaban terhadap krisis kepemimpinan saat ini, merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari kemerosotan etika. Kajian spiritualitas semakin diterima, sebagaimana sebagaimana yang disampaikan oleh Aburdene dan Fukuyama bahwa abad 21 sebagai abad nilai (*the value age*). Spiritual terbukti sebagai kekuatan yang mendorong individu memiliki integritas yang kuat dan akhlaqul karimah, yang mampu membangun masyarakat Islam agar dapat mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat sebagai khaira ummat (Tobroni, 2010, 2015). Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai

visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Rahmawaty, 2016).

Dalam persefektif sejarah Islam, kepemimpinan spiritual telah dicontohkan oleh baginda rasullah Nabi besar Muhammad SAW secara sempurna, sehingga beliau mendapatkan gelar al-Amin (terpercaya) (Alimuddin, 2019). Keberhasilan kepemimpinan Nabi Muhammad SAW membuat Michael Hart seorang pakar sejarah dan juga penulis buku terkenal berasal dari Amerika Serikat dengan karya monumentalnya yang kemudian diterjemahkan keberbagai bahasa yakni *"The 100: A Ranking of The Most Influential Persons in History"*. Hart telah menempatkan tokoh pertama yang paling berpengaruh di dunia adalah Nabi Muhammad SAW dengan sosoknya yang sangat dimuliakan oleh umat Islam di seluruh alam semesta (Hart, 2000). Menurut Hart, (2000) Nabi Muhammad SAW telah mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah umat manusia. Sehingga penetapan Nabi sebagai tokoh paling berpengaruh tidak terlepas dari kepemimpinan baginda rasul yang telah memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap kebudayaan ummat manusia di dunia.

12.4. Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan sebagai unsur yang tidak bisa dihindari karena fitrah manusia untuk selalu membangun hubungan dengan orang lain/komunitas, karena sebagai makhluk sosial. Dan dalam suatu komunitas dibutuhkan seorang pemimpin. Secara etimologi, kepemimpinan diartikan sebagai Khilafah/Imamah/Imaroh, yakni orang mempunyai kemampuan untuk memimpin, Pemimpin adalah orang yang dijadikan rujukan dalam suatu komunitas tersebut. Pemim-

pin adalah orang yang membangun visi dan tujuan (Muhammad, 2021). Dalam Islam, menjadi pemimpin adalah sebuah amanah serta tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada bawahan yang dipimpin, namun juga dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Sehingga, pertanggungjawaban pemimpin dalam ajaran Islam tidak hanya pertanggungjawaban horizontal-formal kepada sesama manusia, namun juga berupa pertanggungjawaban vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah SWT. Sehingga ketika berbicara kepemimpinan dalam ajaran Islam, sebenarnya tidak hanya sekedar menjadi pemimpin yang menyenangkan, namun fokus pada bagaimana menjadi pemimpin yang bertanggungjawab sekaligus amanah sebagai tugas yang berat karena harus diemban dengan sebaik-baiknya.

Sejarah teori kepemimpinan menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dicontohkan Islam adalah model kepemimpinan terbaik. Model kepemimpinan (Prophetic Leadership) kepemimpinan profetik yang dimaknai sebagai kepemimpinan berdasarkan pada nilai-nilai kenabian, yakni Nabi Muhammad Saw sebagai utusan Allah, merupakan orang teragung sepanjang sejarah kemanusiaan yaitu Rasullullah Saw. Dalam sejarah kehidupan Rasulullah Saw, banyak sekali ditemukan keistimewaan dan pelajaran. Rasulullah saw dalam hal kepemimpinan dengan membangun kepercayaan dan kehormatan dari para kaumnya. karena sebelum menjadi nabi, Rasullullah Saw sudah mendapat gelar *Al-Amin* (dapat dipercaya). Sebuah gelar yang tidak bisa dikatakan biasa karena menunjukkan kredibilitas beliau di mata kaumnya.

Daya kepemimpinan Rasullullah Saw ketika menyelesaikan kasus pengembalian Hajar Aswad ke dalam Ka'bah setelah direnovasi karena banjir. Kepemimpinan beliau teruji dari cara penyelesaian kasus yang sungguh cerdas dan dapat menyenangkan semua pihak. Setelah menjadi pemimpin ter-

tinggi Negara Islam di Madinah, Rasulullah Saw tetap menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa. Berkali-kali Rasulullah Saw memimpin sendiri pasukan perang dalam menghadapi orang-orang kafir, menyelesaikan berbagai masalah kompleks yang terjadi, menjadi pemimpin bagi beragam suku di Arab dan pemimpin agama di Madinah saat itu. Dan sepanjang sejarah, kualitas kepemimpinan Rasulullah Saw sebagai pemimpin terhebat.

12.5. Dasar Kepemimpinan Islam

Dasar kepemimpinan Islam adalah setiap perilaku yang diperbuat oleh manusia hendaklah memiliki dasar yang jelas, sehingga dapat mengetahui alasan mengapa harus melakukan hal tersebut. Dalam kepemimpinan Islam, terdapat beberapa dasar yang dapat menjadi acuan dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin (Hamandia, 2021). Dasar kepemimpinan Islam menurut (Hamandia, 2021) meliputi 6 (enam) aspek yakni dasar tauhid, persamaan derajat, persatuan Islamiyyah, musyawarah untuk mufakat serta keadilan dan kesejahteraan. Dasar kepemimpinan Islam dijabarkan sebagai berikut;

1. Dasar Tauhid

Dasar tauhid adalah dasar dalam menegakkan ke-tauhidan atau kalimat tauhid sehingga memudahkan dalam penyebaran Islam. Prinsip tauhid sendiri sebagai salah satu prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam. Karena seringkali perbedaan akidah yang fundamental akan menjadi pemicu konflik suatu umat. Sehingga, akidah dasar dalam Islam untuk mengajak kearah satu kesatuan yang dapat diterima semua umat Islam adalah tauhid. Dijelaskan dalam al-Qur'an: surat Ali imron 64, An-nisa' 48, dan surat al Ikhlas.

2. Dasar Persamaan Derajat

Dasar ini menjelaskan bahwa sesama umat manusia memiliki derajat yang sama di hadapan Allah SWT dan yang membedakan antara manusia satu dengan lainnya hanyalah ketakwaannya kepada Allah SWT. Dasar persamaan derajat dapat dijelaskan pada al-Qur'an surat Hujurat:13.

3. Dasar Persatuan Islamiyyah

Dasar persatuan Islamiyyah adalah semangat dalam menggalang serta mengukuhkan persatuan dan kesatuan umat Islam. Prinsip ini didasarkan pada al-Qur'an Ali Imran: 103.

4. Dasar musyawarah untuk mufakat atau kedaulatan rakyat.

Dasar musyawarah untuk mufakat karena pentingnya bermusyawarah dalam memutuskan suatu perkara seperti dijelaskan dalam al-Qur'an: Ali Imran: 159 dan Ash-Syura: 38.

5. Dasar keadilan dan kesejahteraan bagi seluruh umat

Dasar keadilan dan kesejahteraan memiliki makna bahwa pemimpin harus berusaha memenuhi hak anggota yang dipimpinnya. sehingga diharapkan sebagai seorang pemimpin berkewajiban dalam mewujudkan hak-hak orang yang dipimpin dan berusaha keras untuk merealisasikan keadilan secara menyeluruh tanpa pengecualian. Dasar ini dapat dijelaskan pada al-Qur'an: An-Nahl ayat 90.

12.5. Empat Sifat Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam Islam seorang pemimpin memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni sifat: Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fathanah (STAF):

1. Siddiq (jujur)

Sidik adalah sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin karena benar atau jujur dalam perkataan serta perbuatan, sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Dalam kepemimpinan Rasulullah SAW semua keputusan, perintah atau larangan beliau agar orang lain berbuat atau meninggalkannya pasti benar karena Nabi bermaksud mewujudkan kebenaran dari Allah SWT. Rasulullah SAW selalu memperlakukan orang dengan adil dan jujur, tidak hanya sekedar berbicara namun juga melakukannya dengan perbuatan serta keteladanan. Kata-kata beliau selalu konsisten, sehingga antara perbuatan dan perkataan tidak terdapat perbedaan. Rasulullah SAW sebagai pemimpin teladan adalah role model kepemimpinan yang paling ideal.

Ubaidillah Ibnush shamit r.a. menuturkan bahwa, Rasulullah SAW bersabda, "Jamin untukku enam perkara dari kalian, aku menjamin untuk kalian surga, enam perkara ini adalah: bila berbicara jujurilah, menepati janji apaabila kalian berjanji, apabila mendapat kepercayaan, maka tunaikanlah amanah dengan sebaik-baiknya, menjaga kemaluan (dari kemaksiatan), palinglah pandangan (dari segala hal yang diharamkan untuk melihatnya) dan tahanlah tangan (dari mengambil sesuatu yang haram)" (HR. Imam Ahmad). Berlandaskan hadits tersebut, seorang pemimpin seharusnya melakukan upaya-upaya *Good Governance* dalam bentuk transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan profesional. Akuntabilitas adalah kewajiban pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban. Transparansi atau keterbukaan adalah mengungkapkan hal yang sifatnya material secara berkala kepada pihak lain yang berkepentingan. Responsibilitas adalah keharusan untuk melaksanakan apa yang telah menjadi kewajibannya. Pertanggungjawaban memiliki makna

meskipun seseorang mempunyai kebebasan dalam melaksanakan tugas, namun tidak berarti bebas berbuat apa saja karena ada tuntutan pertanggungjawaban. profesional adalah memiliki kecakapan dan kemampuan dalam memimpin. Dalam praktiknya, *clean government* sebagai model pemerintahan yang jujur, transparan efektif, efisien serta bertanggung jawab.

2. Amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya

Amanah merupakan karakter yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin, sebagaimana karakter yang dimiliki Rasulullah SAW yakni memiliki sifat bertanggung jawab ketika menjalankan tugasnya. Pemimpin yang amanah yakni pemimpin yang bertanggungjawab pada amanah, tugas dan kepercayaan yang diberikan Allah SWT. Sehingga sikap amanah adalah sesuatu yang dipercayakan agar dilaksanakan dengan baik. Amanah yang dipercayakan kepada Rasulullah SAW meliputi pada segala aspek kehidupan politik, ekonomi, dan agama (Hastuti & Prastiwi, 2017; Sakdiah, 2016).

3. Tabligh (kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi)

Tabligh merupakan sifat Rasul yang ketiga. Sifat Tabligh adalah sebuah sifat Rasul untuk tidak menyembunyikan informasi yang benar apalagi untuk kepentingan umat dan agama. Beliau tidak pernah sekalipun menyimpan informasi berharga hanya untuk dirinya sendiri. Beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Salah satu ciri kekuatan komunikasi seorang pemimpin adalah keberaniannya menyatakan kebenaran meskipun konsekuensinya berat. Beliau sangat tegas pada orang yang

melanggar hukum Allah, namun sangat lembut dan memaafkan bila ada kesalahan yang menyangkut dirinya sendiri. Dalam istilah Arab dikenal ungkapan, “kul al-haq walau kaana murran”, katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun pahit rasanya (Hastuti & Prastiwi, 2017).

4. Fathanah (cerdas)

Fathanah merupakan sifat Rasulullah SAW yang keempat, yaitu dengan akalunya yang sangat cerdas sebagai pemimpin. Kecerdasan seorang pemimpin salah satunya adalah memiliki stabilitas emosi, memiliki pendirian yang kuat, mampu menyelesaikan masalah dengan tangkas serta bijaksana. Sifat pemimpin cerdas adalah mengetahui setiap dengan jelas, mengetahui akar permasalahannya serta mampu mengambil tindakan tepat dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Pemimpin cerdas harus memahami betul sistem organisasi/lembaga, kemudian menyelaraskan dan menggerakkan lembaga secara efektif dan efisien, memiliki strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan keunggulan dan daya saing organisasi (Sakdiah, 2016).

Kecerdasan Rasulullah SAW adalah dalam melihat peluang dan dari cara beliau menjalankan dakwahnya. Dakwah pertama ditunjukkan kepada orang-orang yang serumah dengannya, berdakwah kepada orang-orang yang bersahabat dengannya, berdakwah kepada orang-orang yang dekat dengannya, setelah itu barulah secara terbuka Nabi Muhammad berdakwah kepada masyarakat luas, yaitu masyarakat Quraisy dan masyarakat Mekkah pada umumnya. Dan dalam pola kepemimpinan Muhammad saw. yang dikembangkan bersifat friendship system, yaitu sistem perkawanan dan sistem kapabilitas. Hal ini dapat dilihat dari penunjukan para sahabat untuk menduduki pos jabatan tertentu, tanpa

melupakan pertimbangan kompetensi masing-masing sahabat, sehingga mereka dapat membuktikan kemampuannya sesuai dengan kompetensi masing-masing. Ini merupakan bagian dari kecerdasan beliau dalam melihat peluang agar sistem manajerial yang dilakukannya dapat berjalan dengan baik

Pemimpin yang cerdas diwujudkan dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi serta cara mengimplementasikannya. Selain itu terdapat ciri penting lainnya yang menggambarkan kepemimpinan dalam Islam yaitu

- 1) Setia kepada Allah SWT karena sebagai pemimpin terikat dengan kesetiaan dan janji kepada Allah SWT;
- 2) Mendasarkan prinsip pada tujuan Islam secara menyeluruh yakni tujuan organisasi tidak hanya berdasarkan kepentingan kelompok, namun juga memperjuangkan kepentingan Islam yang lebih luas;
- 3) Berpegang pada syariat dan akhlak Islam, sehingga seorang pemimpin terikat dengan peraturan Islam, dan pemimpin harus berpegang teguh pada perintah syariah tersebut;
- 4) Seorang memiliki kewajiban mengemban amanat, sehingga pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah SWT, amanah tersebut berupa melaksanakan tanggung jawab yang menjadi kewajiban pemimpin.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah adanya prinsip-prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam adalah musyawarah untuk mencapai mufakat, pemimpin yang adil dan mendorong kebebasan berfikir. Bahwasanya pemimpin Islam bukanlah kepemimpinan diktator dan tanpa melakukan koordinasi. Tetapi berdasarkan pada prinsip-prinsip Islam. Bermusyawarah untuk mencapai mufakat secara obyektif dan

dengan penuh rasa hormat, membuat keputusan yang adil, dan memperjuangkan kebebasan dalam berfikir, bertukar ide-ide atau gagasan, saling memberikan kritik yang membangun dan saling menasihati satu dengan lainnya. Karena pada prinsipnya pemimpin Islam bertanggung jawab tidak hanya kepada bawahannya saja, namun yang terpenting adalah pertanggungjawabnya kepada Allah SWT, dalam mengemban amanah kepemimpinannya.



BAB 12

MOTIVASI: TEORI DAN PERSPEKTIF DALAM ISLAM

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan konsep motivasi dan teori-teori motivasi serta konsep motivasi dalam Islam

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Mampu menjelaskan pengertian motivasi
2. Mampu menjelaskan teori-teori motivasi kontemporer
3. Mampu menjelaskan motivasi dalam perspektif Islam

12.1. Konsep Motivasi

Motivasi adalah hal penting yang harus dimiliki oleh semua karyawan pada berbagai jenjang. Dengan motivasi karyawan diharapkan dapat bekerja keras dan sebagai indi-

vidu antusias dan bersemangat dalam bekerja sehingga memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi kerja seringkali tidak bersifat permanen, fluktuasi motivasi mendorong organisasi melakukan kebijakan agar dapat mempertahankan motivasi kerja karyawan, sehingga motivasi kerja karyawan paling tidak dapat dipertahankan (Melis, 2019). Meskipun Kajian motivasi telah dipelajari secara mendalam oleh para ahli perilaku, namun demikian para ahli menjelaskan motivasi secara berbeda-beda.

Motif sebagai daya penggerak bagi seseorang dalam melakukan aktivitas tertentu, dengan maksud mencapai tujuan. Motivasi sebagai suatu kumpulan kekuatan tenaga yang berasal baik dari dalam maupun dari luar individu berupa sikap dan yang akan menentukan bentuk, arah, maupun intensitasnya. Motivasi muncul karena adanya kebutuhan, yang dapat menggerakkan niat seseorang untuk mencapai kebutuhan tersebut. Banyak para ahli yang menyimpulkan bahwa arah, intensitas, dan keajegan/konsistensi perilaku yang diarahkan oleh tujuan merupakan suatu motivasi (Ridha, 2020). Dikuatkan oleh (Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2015) bahwa motivasi adalah kesediaan utk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Motivasi sebagai elemen penting untuk memperbaiki produktivitas kerja, motivasi juga berhubungan dengan kepuasan (Arquisola & Walid Ahlisa, 2019).

12.2. Teori Motivasi Kontemporer

1. Teori Kebutuhan Mc Clelland

McClelland's Theory of Needs atau teori kebutuhan dari McClelland Three Needs Theory atau teori tiga kebutuhan

ini dikembangkan seorang Psikolog yang berasal dari Amerika Serikat tahun 1960-an. Teori kebutuhan McClelland merupakan salah satu teori motivasi tentang tiga kebutuhan yang mendasari perilaku seseorang, yaitu kebutuhan akan pencapaian atau berprestasi (*need of achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need of power*) dan kebutuhan afiliasi (*need of affiliation*). Teori kebutuhan McClelland atau Three Needs Theory dianggap sebagai pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow (Robbins & Judge, 2009).

McClelland mengatakan bahwa setiap individu memiliki tiga jenis kebutuhan motivasi yakni prestasi, kekuasaan maupun afiliasi, terlepas dari demografinya (usianya, ras, atau jenis kelamin, maupun etnis), budaya atau kekayaannya. Jenis motivasi tersebut dibentuk dari waktu ke waktu melalui pengalaman hidup maupun pandangan hidupnya (Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2015). Tiga Kebutuhan McClelland oleh (Ridha, 2020; Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2015) dijelaskan sebagai berikut:

a) Kebutuhan akan prestasi/ *Need for Achievement*

Individu dengan kebutuhan prestasi tinggi sangat termotivasi dengan pekerjaan yang menantang dan bersaing. Individu cenderung berusaha mencari peluang promosi dalam pekerjaan dan memiliki keinginan kuat untuk mendapatkan umpan balik atas capaiannya. Capaian pada prestasi tinggi akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi berkinerja lebih baik dan cenderung memiliki kinerja di atas rata-rata. Individu cenderung memiliki tanggung jawab lebih besar dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja. Individu dengan kebutuhan prestasi tinggi akan menetapkan target yang menantang baik untuk dirinya sendiri dan mengambil risiko lebih untuk mencapai target yang ditetapkan tersebut. Indi-

vidu juga cenderung lebih inovatif dalam melakukan pekerjaan. Menganggap bahwa pencapaian tujuan sebagai hadiah dan menghargai hadiah tersebut tidak sekadar berupa hadiah finansial.

b). Kebutuhan akan kekuasaan/*Need for Power*

Kebutuhan kekuasaan sebagai keinginan seseorang untuk memegang kendali serta wewenang atas orang lain dan berusaha memengaruhi maupun mengubah keputusan sesuai dengan kebutuhan atau keinginannya. Individu dengan motivasi kebutuhan kekuasaan tinggi memiliki perhatian akan reputasi dan harga diri. Individu yang memiliki kekuasaan dan otoritas yang lebih besar akan melakukan lebih baik daripada yang memiliki kekuasaan kecil. Umumnya, manajer dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi akan menjadi manajer yang lebih efisien dan sukses. Individu lebih berkecenderungan dan loyal terhadap organisasi tempat bekerja. Kebutuhan akan kekuasaan tidak harus selalu dianggap negatif. Karena kebutuhan kekuasaan dapat dipandang sebagai kebutuhan untuk memiliki pengaruh positif pada organisasi dan bertujuan untuk mendukung organisasi.

c). Kebutuhan akan Afiliasi/*Need for Affiliation*

Kebutuhan berafiliasi sebagai dorongan seseorang agar memiliki hubungan interpersonal dan sosial dengan orang lain. Individu berusaha bekerja dalam kelompok dengan menciptakan hubungan yang ramah dan memiliki keinginan yang kuat untuk disukai oleh orang lain. Orang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung menyukai kolaborasi dengan orang lain dan biasanya menghindari situasi yang memiliki risiko tinggi ataupun cenderung menghindari situasi yang memiliki ketidakpastian tinggi. Individu yang termotivasi dengan kebutuhan afiliasi lebih menyukai

menjadi bagian dari sebuah kelompok. Menghabiskan waktu dengan bersosialisasi dan menjaga hubungan baik serta memiliki keinginan kuat untuk dicintai dan diterima oleh orang lain. Tipe individu ini yang termasuk yang cenderung mematuhi norma-norma budaya di tempat kerja dan biasanya tidak akan mengubah norma-norma di tempat kerja karena takut ditolak oleh lingkungan disekitarnya. Tipe individu ini bukan pencari risiko dan lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya. Individu cenderung bekerja secara efektif dalam perannya yang didasarkan pada interaksi sosial.

2. Teori Evaluasi Kognitif

Teori evaluasi kognitif menjelaskan bahwa pemberian penghargaan-penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya memuaskan, secara instrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2009). Teori evaluasi kognitif menggabungkan dua motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik dikembangkan oleh Deci Monty (2000) yang melandasi teorinya pada dua dorongan dasar kebutuhan bawaan yakni *innate needs* yang merupakan energi penggerak perilaku individu ke arah sasaran. Kedua dorongan untuk merangsang kompetensi serta dorongan untuk membuat keputusan dalam berinteraksi dengan lingkungannya (Robbins & Judge, 2009). Deci Monty (2000) beranggapan bahwa seseorang yang berpartisipasi aktif cenderung melakukan tindakannya karena menikmati perilakunya. Sekalipun tidak tersedia hadiah eksternal, individu tersebut akan tetap melakukan tindakannya karena termotivasi secara intrinsik. Sebaliknya keinginan berperilaku yang didasari oleh adanya antisipasi untuk memperoleh hadiah dari lingkungan seperti uang, piala atau penghargaan didorong oleh motivasi ekstrinsik. Berbagai penelitian lanjutan mengatakankan bahwa perilaku yang didasari oleh moti-

vasi intrinsik cenderung lebih menetap sifatnya daripada perilaku yang didorong oleh motivasi ekstrinsik.

3. *Goal setting theory*/Teori penentuan tujuan

Teori penetapan tujuan sangat kontras dengan teori kontrol. Teori penetapan tujuan dikembangkan secara induktif yang didasarkan pada akumulasi temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan kurang lebih 25 tahun terakhir (Locke, in press) (Latham & Locke, 1991; Locke & Latham, 1991). Penelitian awal berfokus pada hipotesis bahwa tujuan memotivasi tindakan. Penelitian dilanjutkan ke beberapa arah yang berbeda, tentang penetapan tujuan dalam bekerja dengan tugas yang berbeda serta dalam pengaturan yang berbeda. Teori ini mengalami elaborasi untuk menentukan mekanisme dimana penetapan tujuan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dan pada akhirnya, upaya dilakukan untuk mengidentifikasi moderator atau kondisi batas dalam penetapan tujuan (Latham & Locke, 1991; Locke & Latham, 1991).

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 (Latham & Locke, 1991; Locke & Latham, 1991) kemudian mulai dilirik pada berbagai masalah dan isu organisasi. Dalam teori penetapan tujuan, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Asumsi dari teori penetapan tujuan adalah faktor utama yang mempengaruhi pilihan individu adalah tujuannya. Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa semakin sulit dan spesifik suatu tujuan yang ingin dicapai/ditetapkan, maka akan semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan. Karakteristik utama dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Pada tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memiliki motivasi yang berbeda juga bagi individu dalam mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah menyebabkan individu memandang bahwa

tujuan tersebut mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu dalam berkreativitas dan mengembangkan kemampuan inovasinya. Sedangkan tujuan yang lebih tinggi/ sulit dicapai, individu akan termotivasi cara pencapaian tujuan tersebut.

Prinsip dasar teori penetapan tujuan adalah tujuan dan intensitas, dimana keduanya sebagai penanggung jawab untuk *human behavior*. Teori penetapan tujuan menjelaskan mekanisme di mana tujuan mempengaruhi perilaku, dan karakteristik tujuan seperti kesulitan dan kekhususan, akan semakin menguatkan komitmen, tingkat efikasi diri, umpan balik, maupun kompleksitas tugas (Rosenstiel et al., 2000). Intervensi berfokus pada penetapan tujuan diharapkan membantu individu dalam mengelola setiap aspek ini untuk meningkatkan peluang keberhasilan. Selain itu, peningkatan self-efficacy atau efikasi diri dapat dipromosikan melalui pelatihan, model peran, dan komunikasi persuasif. Pada akhirnya, kompleksitas dalam tugas akan dikurangi yakni dengan cara mengubah tujuan jangka panjang menjadi jangka pendek, yang sangat mungkin untuk dicapai dengan membuat tujuan menjadi operasional sehingga mudah diterjemahkan dan dapat memfasilitasi pencapaian kinerja.

Gambar 12.1. Teori Penetapan Tujuan



4. Teori Penguatan

Reinforcement theory (teori penguatan), yaitu pendekatan pada teori motivasi berdasarkan hukum “pengaruh” ide bahwa tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk di ulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negative cenderung untuk tidak di ulang (Robbins et al., 2011). Penguatan sebagai pemberian stimulus dalam rangka untuk meningkatkan kemungkinan perilaku tertentu ditampilkan (Nurchaya & Hadijah, 2020). Penguatan (reinforcement) terdiri dari dua jenis, yakni penguatan positif maupun penguatan negatif. Pada dasarnya kedua penguatan tersebut diberikan dengan maksud untuk memperkuat tingkah laku, sedangkan penguatan positif apabila ditambahkan akan memperkuat tingkah laku, sedangkan penguatan negatif apabila dihilangkan juga akan memperkuat tingkah laku (untuk menghindari suatu tingkah laku yang tidak memuaskan).

5. Teori Keadilan Organisasi

Sejarah tentang keadilan organisasi diawali dari kajian teori keadilan yang disampaikan oleh (Adams, 1963). Teori keadilan menjelaskan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk membandingkan apa yang diperolehnya atau dari pekerjaan yang telah dilakukannya, misalnya imbalan maupun promosi yang diperoleh. Perbandingan tersebut dirumuskan dengan input yang diberikan dibandingkan dengan rasio yang sama dari orang lain (Kristanto et al., 2016). Greenberg & Cropanzano, (1998) teori keadilan dari Adams kemudian dilengkapi dengan kajian riset lanjutan yang berkaitan dengan alokasi imbalan, merujuk pada konsep yang dikenal sekarang sebagai keadilan distributive. Kemudian studi yang dilakukan (Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2015) menguatkan konsep tentang keadilan distri-

butif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu. Teori keadilan selain membahas keadilan distributif, juga mengkaji aspek lainnya dalam organisasi yakni keadilan prosedural. Noe et al., (2010) merupakan konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Terdapat enam prinsip yang menentukan apakah orang merasa prosedur yang dijalankan sudah cukup adil, yaitu konsistensi, peniadaan bias, keakuratan informasi, kemungkinan koreksi, keterwakilan, dan kesantunan (Leventhal, 1976). Dimensi lainnya dari teori keadilan adalah keadilan interaksional. Menurut Greenberg & Cropanzano, (1998) terdapat 2 (dua) aspek dalam keadilan interaksional, yaitu informasional dan interpersonal. Kemudian (Robbins et al., 2011; Robbins & Judge, 2015) menjabarkan keadilan interpersonal merupakan persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan secara bermartabat, diperhatikan, dan dihormati. Sedangkan, keadilan informasional merupakan persepsi individu tentang keadilan informasi yang dipergunakan sebagai dasar dalam pembuatan keputusan (Greenberg & Cropanzano, 1998).

6. Teori Kognitif Sosial

Teori kognitif social/*social cognitive theory* merupakan penamaan baru dari teori belajar social/*social learning theory* dikembangkan oleh Albert Bandura. Albert Bandura lahir di Kanada pada tahun 1925. Ide pokok pemikiran Bandura sebagai pengembangan dari ide yang sebelumnya dikembangkan oleh Miller dan Dollard tentang belajar meniru (*imitative learning*). Bandura telah mengelaborasi proses belajar sosial dengan faktor-faktor kognitif dan *behavioral* yang memengaruhi seseorang dalam proses belajar sosial. Teori kognitif sosial merupakan teori yang menonjolkan gagasan bahwa

sebagian besar pembelajaran individu terjadi dari lingkungan sosial. Dengan mengamati pada perilaku orang lain, individu mendapat pengetahuan, aturan-aturan, keterampilan, strategi, keyakinan, dan sikap. Individu juga melihat model atau contoh untuk mempelajari kegunaan dan kesesuaian perilaku-prilaku akibat dari perilaku yang telah dimodelkan, kemudian individu bertindak sesuai dengan keyakinan tentang kemampuan dan hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut. Bandura mengembangkan teorinya untuk membahas cara-cara orang memiliki kendali atas peristiwa dalam hidup mereka melalui pengaturan diri atas pikiran-pikiran dan tindakannya. Proses dasarnya meliputi menentukan tujuan, menilai kemungkinan hasil dari tindakan-tindakan, mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan, dan pengaturan diri atas pikiran, emosi, dan tindakan.

Bandura menjelaskan bahwa karakteristik lainnya dari teori kognitif sosial yakni peran utamanya berkaitan dengan fungsi pengaturan diri. Individu dalam berperilaku tidak sekedar untuk menyesuaikan diri dengan kecenderungan yang dilakukan orang lain. Kebanyakan perilaku individu dimotivasi dan diatur oleh standar internal dan juga reaksi terhadap tindakannya terkait dengan penilaian diri (Yanuardianto, 2019). Kemudian Bandura mengembangkan model *determinasi reciprocal* yang terdiri dari tiga faktor utama, yaitu: perilaku, person/kognitif, maupun lingkungan (Marhayati et al., 2020). Kemudian Bandura, kepribadian memiliki setidaknya 4 struktur, yaitu:

- a) Sistem self yakni mengacu pada struktur kognitif yang memberi pedoman mekanisme serta seperangkat fungsi persepsi, evaluasi, dan pengaturan tingkah laku.
- b) Regulasi diri adalah kemampuan berpikir digunakan untuk memanipulasi lingkungan dengan strategi reaktif

untuk mencapai tujuan dan proaktif untuk menentukan tujuan baru yang lebih tinggi.

- c) Efikasi diri merupakan penilaian diri pada individu apakah memiliki keyakinan bahwa individu mampu atau tidak mampu melakukan tindakan dan memuaskan digunakan untuk menilai kemampuan diri.
- d) Efikasi kolektif yakni keyakinan masyarakat bahwa usaha Bersama-sama yang dapat menghasilkan perubahan social.

Menurut pandangan Albert Bandura, dalam teori sosial kognitif, bahwa rendahnya efikasi diri/self-efficacy menyebabkan meningkatnya kecemasan dan perilaku menghindar. Individu berusaha menghindari aktivitas yang dapat memperburuk keadaan, hal ini disebabkan karena individu merasa tidak memiliki kemampuan untuk mengelola aspek yang memiliki risiko. Efikasi diri membantu individu merasakan sesuatu, berfikir, memotivasi diri dan juga berperilaku. Individu mampu bertahan dalam menghadapi berbagai tantangan atau tidak takut gagal akan menentukan pilihan masa depannya, karena keyakinan dari yang akan berhasil. Self-efficacy yang kuat berhubungan dengan keyakinan pada diri sendiri untuk bisa sukses melakukan segala sesuatu. Namun demikian individu dengan efikasi diri yang rendah memiliki beberapa hambatan maupun masalah pada dirinya baik dalam kehidupan pribadi, kehidupan sosial, kemampuan belajar maupun dalam karir. Karena keyakinan diri yang rendah menyebabkan individu memiliki rasa tidak percaya diri yang rendah, memiliki keragu-raguan dalam mengambil suatu tindakan, kepribadian yang mudah cemas, dan mudah menyerah.

12.3. Motivasi Dalam Perspektif Islam

Agama Islam adalah agama yang menuntun manusia agar seimbang dalam segala hal, bukan hanya menjelaskan bagaimana cara wafat/meninggal dengan baik, namun juga menjelaskan bagaimana cara hidup dengan baik. Agama Islam tidak hanya mengajarkan tentang tata cara bagaimana ibadah dilakukan, namun juga menjadikan segala aktivitas yang baik sebagai kebaikan dan merupakan bentuk yang memiliki nilai ibadah. Dalam banyak ayat dan hadist dijelaskan bahwa kaum muslimin harus bersemangat dan berusaha dalam hidupnya, tidak boleh bermalas-malasan. Motivasi dalam Islam sangat kuat berbicara tentang keseimbangan baik dunia & akhirat, Dalam beberapa ayat al-Quran yang berbicara tentang motivasi kerja antara lain:

Tabel 12.1 Ayat-ayat al-Quran tentang Motivasi

No	Surah al-quran	Artinya (terjemahan)
1	Al-Qur'an Surat Al-Baqoroh: 201	Perintah bekerja dalam Islam; Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan
2	Al-Qur'an Surat. Al Qasas: 77	"Dan Katakanlah: <u>Bekerjalah kamu</u> , maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

No	Surah al-quran	Artinya (terjemahan)
3	Al-Qur'an Surat At-Taubah: 105	" <u>Maka carilah rezeki di sisi Allah</u> , kemudian beribadah dan bersyukur kepada Allah. Hanya kepada Allah kamu akan dikembalikan."
4	Al-Qur'an Surat An-Naba' Ayat ke-11	<i>"Kami telah membuat waktu siang untuk mengusahakan kehidupan (bekerja)</i>
5	Al-Qur'an Surat Al- A'raf 10	Dan sungguh, Kami telah menempatkan kamu di bumi dan di sana Kami sediakan (sumber) penghidupan untukmu. (Tetapi) sedikit sekali kamu bersyukur.
6	(HR. Ahmad, Tirmidzi, dan Al Hakim.	Dari Umar bin Al Khaththab radhiyallahu 'anhu berkata, bahwa Nabi shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda, "Seandainya kalian betul-betul bertawakkal pada Allah, sungguh Allah akan memberikan kalian rezeki sebagaimana burung mendapatkan rezeki. Burung tersebut pergi pada pagi hari dalam keadaan lapar dan kembali sore harinya dalam keadaan kenyang."



KONSEP CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DALAM ISLAM

TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Setelah membaca buku ini diharapkan saudara dapat menjelaskan konsep CSR dan berbagai hal terkait dengan CSR seperti teori-teori tentang CSR, manfaat, pro kontra tentang CSR dan bagaimana Islam berbicara tentang CSR

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS

Setelah mempelajari buku bab ini diharapkan saudara bisa:

1. Mampu menjelaskan konsep CSR atau Tanggung Jawab Social
2. Mampu menjelaskan pendekatan program CSR
3. Mampu menjelaskan manfaat dan prinsip CSR bagi perusahaan
4. Mampu menjelaskan manfaat dan prinsip CSR bagi pemerintah
5. Mampu menjelaskan teori-teori dalam CSR
6. Mampu menjelaskan pro dan kontra tentang CSR
7. Mampu menjelaskan model keterlibatan perusahaan dalam CSR
8. Mampu menjelaskan konsep CSR dalam Islam

13.1. Konsep CSR atau Tanggung Jawab Social

Tanggung jawab sosial adalah sebuah niatan bisnis melampaui kewajiban legal dan ekonomi, untuk melakukan hal yang benar dan bertindak dengan cara yang baik bagi masyarakat. Pandangan Fahrurrozi dan Ika Purwanti, (2016) secara konseptual, CSR merupakan sebuah gagasan yang menjadikan perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya saja. Tetapi CSR harus berpijak pada *triple bottom line*, yang juga memperhatikan masalah sosial dan lingkungan. Karena kondisi keuangan yang sehat saja tidak cukup menjamin bahwa nilai perusahaan akan tetap tumbuh secara berkelanjutan (*sustainable*). Perusahaan akan tumbuh secara berkeberlanjutan jika hanya perusahaan memperhatikan dimensi sosial dan lingkungan hidup.

Regulasi tentang CSR dituangkan pada pasal 74 Undang-undang nomor: 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (PT). Aturan lainnya juga mengenai CSR adalah Undang-undang Nomor: 25 tahun 2007 pada pasal 15(b) dan juga pasal 16 (d) terkait dengan Penanaman Modal. Demikian juga berlaku pada entitas Perbankan Syariah terkait dengan aktivitas CSR-nya. CSR adalah fenomena strategi perusahaan dengan mengakomodasi kepentingan stakeholder. Perusahaan seharusnya memiliki kesadaran bahwa keberhasilan perusahaan dalam jangka Panjang hanya akan tercapai jika perusahaan tidak hanya focus memperhatikan faktor internal saja, namun perusahaan juga didorong untuk tetap memberikan perhatian pada komunitas yang berada di sekeliling perusahaan. Terdapat perhatian penting dalam membangun hubungan antara perusahaan dan lingkungan, dimana telah terjadi pergeseran hubungan perusahaan dan komunitas. Semula perusahaan memposisikan diri sebagai pemberi donasi melalui kegiatan *charity*, saat ini memposisikan masyarakat sebagai mitra

perusahaan, yang turut andil menjaga eksistensi perusahaan.

Kegiatan-kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan membutuhkan pemahaman yang baik dan mendalam mengenai kondisi masyarakat setempat dimana kegiatan corporate social responsibility (CSR) perusahaan tersebut diwujudkan. Peran serta masyarakat dan stakeholder untuk dapat terlibat dalam kegiatan CSR sangat penting. Kegiatan CSR bagi masyarakat adalah proses yang bergerak dan bertalian dengan sumber-sumber yang ada di masyarakat, terdapat 14 (empat belas) yang dapat dimanfaatkan se-maksimal mungkin oleh perusahaan. Di sisi lain, tanggung jawab sosial sebagai bagian dari *corporate responsibility* sehingga diminta atau tidak dan terdapat peraturan atau tidak pada pelaksanaannya, bagi perusahaan corporate social responsibility (CSR), kegiatan CSR akan tetap dilakukan kepada masyarakat lokal. Namun, dalam praktiknya, program-program CSR yang dilakukan oleh perusahaan masih banyak yang cenderung untuk meredam masalah atau konflik antara masyarakat dengan perusahaan (S. & Raharjo, 2014).

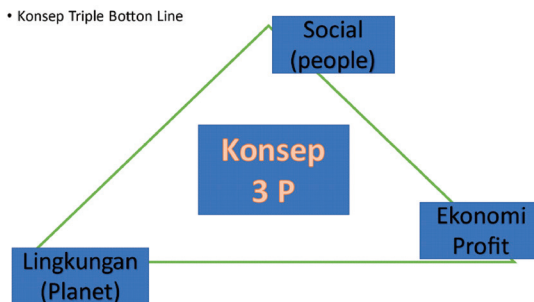
13.2. Pendekatan Program CSR

Pendekatan yang digunakan CSR dikemukakan oleh John Elkington (1997) didalam bukunya yang mengembangkan 3 (tiga) komponen penting yakni *sustainable development*, yang meliputi pertumbuhan ekonomi, *perlindungan terhadap lingkungan*, dan *keadilan sosial*, yang digagas the World Commission on Environment and Development (WCED). Disampaikan dalam Brundtland Report pada tahun 1987, Elkington mengemas CSR menjadi tiga fokus utama singkatan dari 3P yaitu *profit, planet dan people*. Bahwa jika perusahaan ingin tetap bertahan dalam jangka panjang, maka perusahaan harus memperhatikan 3P, yang bukan hanya profit, namun juga

kontribusi positif kepada masyarakat (people) dan ikut secara aktif berpartisipasi dalam menjaga kelestarian lingkungan (planet).

Konsep *triple bottom line* Elkington tentang CSR nampaknya mendapat respon baik dari banyak kalangan, karena memadukan strategi integral antara motivasi sosial dan motivasi ekonomi. Gambar. 13.1 mengilustrasikan keterkaitan gugus tanggungjawab sosial perusahaan yang secara integral dan memberikan basic ideas kristalisasi antara motivasi sosial dan motivasi ekonomi. Gambar. 13.1 juga menjelaskan bahwa terjadi koneksitas secara integral antara kepedulian masyarakat, keseimbangan lingkungan serta upaya perusahaan untuk mencapai laba (Hadi, 2009).

Gambar 13.1 Konsep Triple Botton Line



13.3. Manfaat dan Prinsip CSR

Manfaat dan Prinsip CSR dalam menjalankan tanggungjawab sosialnya didasari oleh tiga prinsip dasar yang dikenal dengan istilah triple bottom lines (3P), yaitu Profit, People, dan Planet. Perusahaan tetap harus berorientasi untuk mencari keuntungan ekonomi yang memadai, sebab profit merupakan pondasi bagi perusahaan untuk dapat beroperasi dan berkembang. Dengan pemerolehan profit yang memadai, pe-

rusahaan dapat membagi dividen kepada pemegang saham, memberi imbalan yang layak kepada karyawan, membayar pajak kepada pemerintah, pemberian beasiswa kepada pelajar di sekitar perusahaan, pendirian sarana pendidikan dan kesehatan, penguatan kapasitas ekonomi lokal, dan memberikan banyak dampak yang diharapkan kepada masyarakat. Kepedulian dan perhatian terhadap kesejahteraan masyarakat dapat dilakukan dengan cara perusahaan melakukan aktivitas dan membuat kebijakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan, kualitas hidup, serta kompetensi masyarakat dalam berbagai bidang.

Beberapa proses produksi yang digunakan oleh perusahaan dapat berbahaya bagi lingkungan. Oleh karenanya perusahaan juga harus memperhatikan lingkungan, ikut berpartisipasi dalam usaha pemeliharaan dan pelestarian lingkungan. Perusahaan harus berpartisipasi mencegah terjadinya bencana serta meminimalkan dampak bencana yang diakibatkan oleh kerusakan lingkungan. Dengan menjalankan CSR, perusahaan diharapkan tidak hanya mengejar profit jangka pendek, tetapi juga ikut berkontribusi dalam peningkatan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan sekitar dalam jangka panjang.

Apa yang memotivasi perusahaan melakukan CSR. Pandangan dari (Kotler et al., 2005; Kotler & Keller, 2012) memberikan berbagai alasan mengapa perusahaan perlu mengadopsi program-program CSR, diantaranya adalah perusahaan dapat membangun *position brand*, mendongkrak penjualan dengan cara memperluas pangsa pasar, meningkatnya loyalitas karyawan, berkurangnya biaya operasional, serta meningkatnya daya tarik perusahaan di mata investor dan analis keuangan. Perusahaan yang mempraktekkan CSR dengan etis cenderung mendapatkan kepercayaan dari para konsumennya, yang pada akhirnya akan meningkatkan loya-

litas konsumen, konsumen melakukan pembelian ulang dan memberikan informasi positif tentang perusahaan.

Program CSR juga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga dengan memperlakukan karyawan perusahaan dengan baik, perusahaan memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras lagi. Sehingga dalam jangka panjang, CSR akan berdampak meningkatkan kemampuan membayar utang kepada kreditur secara tepat waktu, mendapatkan kepercayaan kreditur ketika membutuhkan lebih banyak pendanaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kegiatan CSR akan memberikan manfaat kepada kedua belah pihak yaitu masyarakat dan perusahaan. Masyarakat sekitar sebagai pihak penerima manfaat dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidupnya. Sedangkan perusahaan sebagai pelaksana mendapatkan timbal balik berupa penilaian positif terhadap citra perusahaan dari masyarakat penerima manfaat tersebut, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan dukungan yang menjamin keberlangsungan perusahaan serta meningkatnya loyalitas pelanggan.

Gambar 13.2. Manfaat CSR Bagi Perusahaan



Gambar 13.3 Manfaat CSR Bagi Lingkungan, Masyarakat dan Pemerintah



CSR menjadi tuntutan yang tidak dapat dihindarkan seiring dengan adanya tuntutan masyarakat terhadap perusahaan. CSR bagi Perusahaan-perusahaan besar di Indonesia telah menjadi program kerja tahunan yang telah ditangani dengan lebih serius dengan bidang social yang beragam seperti program air bersih, program beasiswa, program-program penghijauan dan sebagainya. Misalnya PT. HM Sampoerna telah konsisten dengan program Pendidikan dan Beasiswa, PT. Sido Muncul yang konsisten dengan bidang Budaya dan pendampingan masyarakat sekitar, operasi mata katarak, santunan kaum duafa, mudik gratis dan sebagainya (Damayanti et al., 2018), PT. Gudang Garam Tbk konsisten dengan program-program pelestarian flora dan fauna, sedangkan PT. Aqua Danone konsisten dengan program pengadaan air bersih untuk daerah-daerah yang kesulitan air. Diantara perusahaan yang telah konsisten dengan program CSR-nya PT. Unilever Indonesia telah mendapat penghargaan sebagai perusahaan dengan program CSR terbaik di Indonesia misalnya dengan berbagai program seperti Layanan Konsultasi dan

Pendampingan Psikologis Melalui Warung Curhat, Unilever Entrepreneurship Bootcamp, Beautypreneur Workshop & Competition, dan sebagainya.

13.4. Teori-teori dalam CSR

Terdapat 2 (dua) pandangan dalam mengelola tanggung jawab sosial. Pandangan klasik menyatakan bahwa tanggung jawab sosial manajemen hanyalah memaksimalkan keuntungan. Sedangkan pandangan sosio-ekonomi, menyatakan bahwa tanggung jawab sosial manajer bukan sekedar menghasilkan keuntungan, tetapi juga termasuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan sosial.

Terdapat tiga teori utama oleh Garriga & Mele (2004) dalam penelitian yang dilakukan oleh S. & Raharjo, (2014) yaitu *Corporate Constitutionalism theory*, *Integrative Social Contract Theory* dan *Corporate Citizenship theory*. Teori Corporate Constitutionalism oleh Davis (1960) menyatakan bahwa Lembaga bisnis adalah institusi social, sehingga bisnis harus menggunakan kekuasaannya secara bertanggung jawab. Kemudian Davis (1960) memperkenalkan CSR sebagai elemen pendukung kekuatan bisnis. Davis (1960) menekankan pentingnya tanggung jawab sosial atau CSR dalam bisnis sangat tergantung dari kekuasaan sosial dari bisnis perusahaan.

Teori kedua adalah teori integrative social contract theory oleh Donaldson & Dunfee (1994, 1999) pendapatnya yang diawali adanya pertimbangan bahwa terdapat hubungan antara bisnis dan masyarakat didasarkan pada kontrak sosial. Kontrak sosial inilah yang menjelaskan tentang implikasi berbagai kewajiban secara tidak langsung dari perusahaan kepada masyarakat (Garriga & Mele, 2004; Prayogo, 2011) dalam S. & Raharjo, (2014) selanjutnya teori ini menjelaskan proses legitimasi diantara industri, departemen, dan juga ekonomi.

Artinya Kontrak sosial yang ada sebagai kesepakatan secara implicit bahwa masyarakat memberikan legitimasi sosial atas kehadiran korporasi/perusahaan dan begitu juga sebaliknya, diharapkan kehadiran perusahaan akan memberikan manfaat ekonomi yang dihasilkan dari bisnis yang juga terdistribusi kepada masyarakat. Teori yang ketiga adalah teori corporate citizenship yang lebih memusatkan perhatiannya pada hak-hak, tanggung jawab social dan *partnership* dari bisnis dengan masyarakat. Teori corporate citizenship mencoba melihat bahwa bisnis perusahaan perlu juga memebrikan perhatian kepada masyarakat tempat/lokasi bisnis itu beroperasi.

13.5. Pro dan Kontra Program CSR

Berbagai dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan yang timbul akibat berdirinya suatu kawasan industri, mengharuskan perusahaan untuk bertanggung jawab kepada publik melalui aktivitas yang nyata. Namun, di sisi lain, komitmen masyarakat untuk bermitra dengan perusahaan dalam rangka kegiatan CSR terkadang juga membutuhkan kesiapan. Banyak program kegiatan CSR yang mengarah pada pemberdayaan masyarakat berhenti di tengah jalan atau tidak berkesinambungan. Disamping juga masih banyak pertentangan antara mendukung dan menentang program-program CSR. Walaupun tentu banyak juga pelaku bisnis dan pemangku kepentingan memiliki kesadarn dan telah menyetujui pentingnya bagi perusahaan untuk melaksanakan program CSR. Disamping juga proses lahirnya Undang-Undang Perseroan Terbatas (PT) di dalam (pasal 74) yang mewajibkan bagi perusahaan untuk menjalankan program tanggung jawab sosial dan lingkungan, telah menimbulkan pro dan kontra. Para pelaku bisnis banyak yang belum mendukung program CSR., contohnya adalah kasus Lumpur Lapindo Brantas di Sidoarjo

dan kasus Freeport di Papua. Semua itu berhubungan dengan aktivitas bisnis yang tidak peduli terhadap lingkungan sosial dan alam sekitar. Berikut dapat dilihat berbagai argumen mengenai pro dan kontra terhadap CSR (Afif, 2017; Hendrie Anto & Astuti, 2008).

Tabel 13.1. Argumen yang pro dan menentang terhadap keterlibatan sosial perusahaan

No	Pandangan Dari kelompok yang Pro terhadap CSR	Pandangan Dari kelompok yang Kontra terhadap CSR
1	Kegiatan bisnis terkadang memiliki dampak atau masalah bagi lingkungan sekitar, sehingga sudah semestinya jika perusahaan memberikan tanggung jawab sosialnya	Perusahaan seringkali tidak memiliki keahlian dalam bidang social kemasyarakatan, sehingga sulit bagi perusahaan mewujudkan program-program social
2	Perusahaan adalah bagian dari masyarakat, sehingga wajar jika ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi pada problem-problem social kemasyarakatan seperti mengurai pengangguran dan bentuk tanggung jawab lainnya	Dikawatirkan tanggung jawab dan partisipasi dalam masyarakat, memberikan ruang bagi perusahaan untuk dapat mengontrol masyarakat
3	Perusahaan pada umumnya memiliki sumber daya untuk membantu mengurai persoalan-persoalan di masyarakat	Adanya konflik keterlibatan perusahaan dengan aktivitas masyarakat
4	Perusahaan diposisikan sebagai partner masyarakat,	Tujuan berdirinya perusahaan bukan untuk motivasi social, akan tetapi meningkatnya profit sejalan dengan tujuan pemilik perusahaan

No	Pandangan Dari kelompok yang Pro terhadap CSR	Pandangan Dari kelompok yang Kontra terhadap CSR
5	Pada umumnya perusahaan membutuhkan SDA, sehingga perlu memelihara kecukupan SDA bagi keberlangsungan perusahaan	Biaya besar dari CSR dapat mengurangi laba yang diperoleh perusahaan Tanggung jawab dari manajemen perusahaan adalah memaksimalkan laba

13.6. Model Keterlibatan Perusahaan Dalam CSR

Model Corporate Social Responsibility (CSR) dalam studi yang dilakukan Afif (2017) terdapat 4 (empat) model pola CSR yang iasanya dilakukan pada perusahaan di Indonesia:

1. Keterlibatan Secara langsung

Keterlibatan secara langsung adalah bentuk keterlibatan perusahaan yang menjalankan program CSR dengan menyelenggarakan sendiri program kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat secara langsung/tanpa perantara. Untuk menjalankan kegiatan ini, perusahaan biasanya memberikan tugas kepada salah satu pejabat seniornya, misalnya ditugaskan kepada corporate secretary atau pejabat public relation.

2. Melalui Yayasan Atau Organisasi Sosial Perusahaan.

Perusahaan mendirikan yayasan di bawah perusahaan atau groupnya. Model yayasan umumnya sebagai model yang lazim diterapkan oleh perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan akan menyediakan berbagai dana: dana awal, dana rutin atau dana abadi yang digunakan secara teratur untuk kegiatan yayasan.

3. Bermitra Dengan Pihak Lain.

Perusahaan yang menyelenggarakan CSR dapat bekerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (NGO/ LSM), instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial//organisasi non-pemerintah yang bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa dan sebagainya

4. Mendukung Atau Bergabung Dalam Suatu Konsorsium.

Perusahaan dapat melaksanakan kegiatan CSR dengan cara ikut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan dengan tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang sifatnya "hibah pembangunan". Pihak konsorsium atau lembaga semacamnya yang dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang mendukungnya secara pro aktif mencari mitra kerjasama kemudian mengembangkan program yang telah disepakati bersama.

13.7. Konsep CSR Dalam Islam

Corporate Social Responsibility (CSR) dalam Islam merupakan salah satu cara mencapai tujuan Ekonomi Islam, yaitu meningkatnya kesejahteraan ekonomi, distribusi pendapatan secara adil, dan kebebasan individu dalam konteks kesejahteraan sosial masyarakat. Dalam pandangan Islam sendiri kewajiban melaksanakan CSR bukan hanya menyangkut pemenuhan kewajiban secara hukum dan moral, namun juga sebagai

strategi agar hubungan perusahaan dan masyarakat tetap bisa bertahan dalam jangka panjang (Hendrie Anto & Astuti, 2008). Tujuan dari syariat Islam (Maqashid al syariah) adalah masalah sehingga bisnis sebagai upaya untuk mendorong terciptanya masalah, bukan sekedar mencari keuntungan. Bisnis dalam Islam memiliki posisi yang sangat mulia dan strategis karena bukan sekedar diperbolehkan dalam Islam, melainkan diperintahkan oleh Allah SWT yang tercermin dalam al-Quran surah Al-Baqarah: 148.

Makna CSR dalam Perspektif Islam didefinisikan sebagai komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi mengembangkan ekonomi secara berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dengan menitikberatkan pada keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Muslihati et al., 2018). CSR dalam perspektif Islam memiliki konsekuensi inheren dari ajaran Islam itu sendiri. Kewajiban melaksanakan CSR bukan hanya menyangkut pemenuhan kewajiban secara hukum dan moral, tetapi juga merupakan strategi agar perusahaan dan masyarakat tetap memiliki hubungan dalam jangka panjang. Jika CSR tidak dilaksanakan maka akan terdapat lebih banyak biaya yang harus ditanggung perusahaan. Sebaliknya jika perusahaan melaksanakan CSR dengan baik dan aktif bekerja keras mengimbangi hak dari semua *stakeholders* berdasarkan kewajiban, martabat, dan keadilan, serta memastikan distribusi kekayaan yang adil, akan benar-benar bermanfaat bagi perusahaan dalam jangka panjang. Seperti meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aktif, meningkatkan moral, meningkatkan produktivitas, dan juga meningkatkan pemberdayaan masyarakat.

13.4. Impelementasi CSR Dalam Islam

Implementasi CSR dalam Islam

❑ Al-Adl

Islam telah mengharamkan setiap hubungan bisnis atau usaha yang mengandung kezaliman dan mewajibkan terpenuhinya keadilan yang teraplikasikandalam hubungan usaha dan kontrak- kontrak serta perjanjian bisnis

❑ Al-Ihsan

Islam hanya memerintahkan dan menganjurkan perbuatan baik bagi kemanusiaan, agar amal yang dilakukan manusia dapat memberi nilai tambah dan mengangkat derajat manusia baik individu maupun kelompok. Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) dengan semangat ihsan akan dimiliki ketika individu atau kelompok melakukan kontribusi dengan semangat ibadah dan berbuat karena atasidho Allah SWT

8/12/2022

❑ Manfaat

Konsep manfaat dalam Corporate Social Responsibility (CSR), lebih dari aktivitas ekonomi perusahaan sudah seharusnya memberikan manfaat yang lebih luas dalam berbagai aspek sosial seperti pendidikan, kesehatan, pemberdayaan kaum marginal, pelestarian lingkungan

❑ Amanah

Dalam usaha bisnis, konsep amanah merupakan niat dan iktikad yang perlu diperhatikan terkait pengelolaan sumber daya (alam dan manusia) secara makro, maupun dalam mengemudikan suatu perusahaan. Perusahaan yang menerapkan Corporate Social Responsibility (CSR), harus memahami dan menjaga amanah dari masyarakat yang secara otomatis terbebani di pundaknya misalnya menciptakan produk yang berkualitas, serta menghindari perbuatan tidak teruii dalam setiap aktivitas bisnis.

Peran CSR dalam perspektif Islam mempunyai prinsip pertanggungjawaban yang seimbang, diantaranya adalah;

a). Menjaga lingkungan dan melestarikannya

Islam menuntun manusia agar mengelola kekayaan alam dengan ilmu dan amal. Di samping, mengingatkan agar dalam mengolah kekayaan alam tersebut memperhatikan batas-batas haram dan halal, juga memelihara kelestariannya. Pada dasarnya Islam sangat menekankan agar kaum muslimin mau menggali kekayaan alam yang terhampar dan tersembunyi di muka bumi. Nikmat kekayaan alam tersebut perlu dieksplor dengan menggunakan berbagai ilmu sesuai dengan spesialisasinya masing-masing, tergantung pada kekayaan alam apa yang akan digali dan akan digunakan untuk kesejahteraan umat manusia. Kerja keras dalam mengolah kekayaan alam adalah bagian dari ibadah, karenanya dalam melakukan proses produksi sangat ditekankan agar kaum muslimin memperhatikan batas halal dan haram yang ditentukan oleh Pemilik dan Penguasa alam ini. Tanpa kecuali ditekankan pula agar.

b). Upaya untuk menghapus kemiskinan

Selain harus bertanggung jawab kepada lingkungan alam sekelilingnya, kaum Muslim dan organisasi tempat mereka bekerja juga diharapkan memberikan perhatian kepada kesejahteraan umum masyarakat dimana mereka tinggal. Pengusaha muslim harus turut memperhatikan kesejahteraan anggotanya yang miskin dan lemah. Lembaga-lembaga bisnis Islam harus memberi perhatian kepada usaha-usaha amal dan mendukung berbagai tindakan kedermawanan. Tujuan utama dari CSR adalah bukan sekedar membantu atau memberi barang kepada si penerima, melainkan berupa agar si penerima memiliki kemampuan atau kapasitas untuk mampu menolong dirinya sendiri. Terutama kelompok lemah atau kurang beruntung agar mereka memiliki kemampuan dalam memenuhi

c). Konsep jujur dan amanah dalam dunia bisnis

merupakan niat dan i'tikad yang perlu diperhatikan baik dalam pengelolaan sumber daya maupun dalam mengemudikan perusahaan. Perusahaan yang mengimplementasikan CSR harus memahami dan menjaga kejujuran dan amanah dari masyarakat yang secara otomatis terbebani di pundaknya, misalnya menciptakan produk yang berkualitas serta menghindari perbuatan tidak terpuji dalam setiap aktivitas bisnis. Sikap jujur dan amanah dalam lembaga Perbankan Syariah misalnya, dapat dilakukan dengan pelaporan dan transparansi kepada yang berhak, amanah dalam pembayaran pajak, pembayaran karyawan, dan lain-lain. Amanah dan jujur dalam skala makro dapat direalisasikan dengan melaksanakan perbaikan sosial dan menjaga keseimbangan lingkungan.

d). Hakikat moral CSR dalam Islam

di atas merupakan upaya untuk menyelaraskan semua aspek kehidupan seorang Muslim sesuai dengan ajaran agamanya, sehingga sistem bisnis Syariah diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan sosioekonomi Islam. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk peran CSR dalam perspektif islam meliputi 3 bentuk implementasi yang dominan, yaitu: CSR terhadap para pelaku dalam perusahaan dan stakeholder (pelanggan, karyawan, investor, pemasok, pesaing, masyarakat) CSR terhadap lingkungan alam CSR terhadap kesejahteraan secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, M. (2017). Corporate Social Responsibility Dalam Perspektif Islam. *Islamic Economics Journal*, 3(2), 145. <https://doi.org/10.21111/iej.v3i2.2716>
- Alimuddin, A. (2019). Kepemimpinan Spritual. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 4(2), 159–170. <https://doi.org/10.24256/kelola.v4i2.905>
- Amiruddin MS, M. K. K. (2019). Decision Making: Effective Basic Leadership. *Proceeding of International Conference on Islamic Educational Management*, 37(2), 283–292.
- Amruloh, D. A. G. (2016). Entrepreneur Orientation in Islamic Prespective. *2nd International Conference on Bussiness and Social Science*, 1–10.
- Anwar, H. (2014). Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 37–56. <https://doi.org/10.21580/nw.2014.8.1.569>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200005\)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-%23](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200005)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-%23)

- Arquisola, M. J., & Walid Ahlisa, S. U. (2019). Do Learning and Development Interventions Motivate Employees at PT Danone Indonesia? Applying McClelland's Theory of Motivation to FMCG Industries. *FIRM Journal of Management Studies*, 4(2), 160. <https://doi.org/10.33021/firm.v4i2.780>
- Bahri. (2018). Islamic Entrepreneurship: Implementation of The Concept of Entrepreneurship And Sharia Transaction with Vertical Dimension Methods (Hablumminallah) and Dimensions Horizontal (Hablumminannas). *Maro: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis*, 1(2), 67-86. <http://jurnal.unma.ac.id/index.php/Mr/index>
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7-18. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/58>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row, New York, NY.
- Chanzanagh, H. E., & Akbarnejad, M. (2011). The meaning and dimensions of Islamic work ethic: Initial validation of a multidimensional IWE in Iranian society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 916-924. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.178>
- Chanzanagh, H. E., & Nejat, J. (2010). Values and work ethic in Iran: A case study on Iranian teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1521-1526. <https://doi.org/DOI:10.1016/j.sbspro.2010.07.319>
- Damayanti, N., Arief, M., & Rachmawati, S. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Sido Muncul Tbk. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 1(2), 277-288.

- Davis, T. R. V., & Luthans, F. (1979). Leadership Reexamined: A Behavioral Approach. *The Academy of Management Review*, 4(2), 237–248.
- Fahrudin, A. (2021). Pengambilan Keputusan dalam Al-Qur' an dan Al -Hadits (Upaya Menentukan Kebijakan Pendidikan Secara Religius). *Dirasah*, 1(1), 1–20.
- Fahrurrozi dan Ika Purwanti, M. (2016). Hakikat Corporate Social Responsibility (CSR) dalam Perspektif Islam. *Seminar Nasional Dan Call for Papers Ekonomi Syariah 2016 "Ekonomi Syariah Dalam Pemberdayaan Sektor Riil Di Indonesia,"* 284–294.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619–632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Freese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frese, M., Hass, L., & Friedrich, C. (2016). Personal initiative training for small business owners. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2016.01.001>
- Frese, M., Kring, W., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63.
- Garg, P. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572–587. <https://doi.org/10.1108/02621710610670137>
- Gitosardjono, S., & Hubeis, M. (2013). *Wirausaha berbasis Islam & kebudayaan*. Jakarta : Pustaka Bisnis Indonesia.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hadi, N. (2009). Social Responsibility: Kajian Theoretical Framework, dan Perannya dalam Riset Dibidang Akuntansi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(8), 88–109.
- Hamandia, M. R. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam. *Jurnal Komunikasi Islam Dan Kehumasan (JKPI)*, 5(2), 73–94.
- Hardy, T. L. (1994). *Multi-objective Decision-making Under Uncertainty: Fuzzy Logic Methods*. National Aeronautics and Space Administration, Lewis Research Center.
- Hart, M. H. (2000). *The 100: A Ranking Of The Most Influential Persons In History*. Hart Publishing Company.
- Hartanto, S. (2016). Manajemen Ala Rasulullah dalam Perspektif Entrepreneurs. *Jurnal Intelegensia*, 04(1), 24–39.
- Hasibuan, M. S. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hastuti, R., & Prastiwi, S. K. (2017). Pagaruh Kepemimpinan Berdasarkan Nilai Keislaman (Sifat Tauladan Muhammad SAW) Terhadap Kinerja Karyawan. *Ebbank*, 8(2), 17–28. <http://ebbank.stiebbank.ac.id/index.php/EBBANK/article/view/116/104>
- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 272–277. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>
- Hendrie Anto, M., & Astuti, D. R. (2008). Persepsi stakeholder terhadap pelaksanaan corporate social responsibility: kasus pada Bank Syariah di DIY. *Sinergy*, 10(1), 19–30. https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/

Civil wars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625

- Herry, E., Permana, P. Y. E., Aji, W. B., & Muhtadi, R. (2019). Total Quality Management Development and Sharia Governance Efforts in Sharia Micro Financial Institutions to Improve Market Share. *IJIEEB: International Journal of Integrated Education, Engineering and Business*, 2(1), 27–35. <https://doi.org/10.29138/ijieeb.v2i1.809>
- Jadianan Parhusip. (2019). Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Pada Desain Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Calon Penerima Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) Di Kota Palangka Raya. *Jurnal Teknologi Informasi Jurnal Keilmuan Dan Aplikasi Bidang Teknik Informatika*, 13(2), 18–29. <https://doi.org/10.47111/jti.v13i2.251>
- Jasuri. (2014). Total Quality Management (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Madaniyah*, 4(1), 137–150. <https://media.neliti.com/media/publications/195120-ID-total-quality-management-tqm-pada-lembag.pdf>
- Kamaluddin. (2019). Kewirausahaan Dalam Pandangan Islam. *Jurnal An-Nahdhah*, 1(1), 302–310.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1966). *Prinsip-prinsip management / Suatu analisa dari fungsi-fungsi kepemimpinan*. Bhratara.
- Kotler, P., & Armstrong, G. M. (2012). *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran Edisi 13*. New Jersey.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Organizational behavior*. Jakarta: Salemba Empat.

- Kristanto, S., Rahyuda, I. K., & Riana, I. G. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 255268.
- Kuswaeri, I. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 1–13.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212–248.
- Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. Y. T., Lien, B. Y. H., Hsu, Y. C., & Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.004>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2). <https://doi.org/10.2307/258875>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). The Entrepreneurial Clarifying It Construct and Linking Orientation. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lunenburg, F. (1987). The decision-making process. *Journal of the American Geriatrics Society*, 35(7), 705–706. <https://doi.org/10.14217/9781848596368-5-en>
- Lunenburg, F. . (2010). *Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness*. Schooling, 1.
- Ma'ruf Abdullah. (2012). *Manajemen Berbasis syariah*. Aswaja Pressindo, Yogyakarta.
- Maghfur, I. (2017). Manajemen Islam: Ruang Lingkup, Kajian Dan Perkembangan Ilmu Manajemen Islam Di Indonesia. *MALIA: Jurnal Ekonnmi Islam*, 9(1), 1–16.

- Marhayati, N., Chandra, P., & Fransisca, M. (2020). Pendekatan Kognitif Sosial pada Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *DAYAH: Journal of Islamic Education*, 3(2), 250. <https://doi.org/10.22373/jie.v3i2.7121>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Salemba Empat.
- Maudul, A., Pio, R. J., & Runtuwene, R. F. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(July), 1-23.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society* (N. Van Princeton & Nostrand. (eds.); Princeton). Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Melis, M. (2019). Motivasi: Teori dan Perspektif Dalam Ekonomi Islam. *Islamic Banking: Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 4(2), 55-65. <https://doi.org/10.36908/isbank.v4i2.58>
- Meriac, J. P. (2012). Work ethic and academic performance: Predicting citizenship and counterproductive behavior. *Learning and Individual Differences*, 22(4), 549-553. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2012.03.015>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1990). *Human resource management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Muhammad, Y. (2021). Konsep Dasar Karakteristik Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam. *AL-HIKMAH: Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 157-169. <https://ejournal.uniks.ac.id/index.php/Alhikmah/article/view/1668>
- Muslihati, M., Siradjuddin, S., & Syahrudin, S. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) Dalam Perspektif Ekonomi Islampada Bank Syariah. *Jurnal Hukum Ekonomi*

- Syariah*, 2(1), 29–42. <https://doi.org/10.26618/j-hes.v2i1.1390>
- Mutaminah, & Munadharoh. (2013). Analisis Empowering Leadership dan Psychological Empowerment dalam Organisasi. *Ekobis*, 14(2), 28–43.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management*. salemba empat.
- Norvadewi. (2015). Bisnis dalam perspektif Islam (Telaah Konsep, Prinsip dan Landasan Normatif). *AL-TIJARY*, 1(1), 33–46. https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civil_wars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625
- Nurani, A. I., Pramudyaningrum, A. T., Fadhila, S. R., Sangadji, S., & Hartono, W. (2017). Analytical Hierarchy Process (AHP), Fuzzy AHP, and TOPSIS for Determining Bridge Maintenance Priority Scale in Banjarsari, Surakarta. *International Journal of Science and Applied Science: Conference Series*, 2(1), 60. <https://doi.org/10.20961/ijsascs.v2i1.16680>
- Nurchaya, A., & Hadijah, H. S. (2020). Pemberian penguatan (reinforcement) dan kreatifitas mengajar guru sebagai determinan motivasi belajar siswa. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(1), 83–96. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18008>
- Oktayani, D. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam*. <https://media.neliti.com/media/publications/29299-ID-Islam-dan-manajemen-sumber%0Adaya-manusia-yang-berkualitas>.

- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. (2018). Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan. *Manajemen Transportasi & Logistik*, 05(02), 117-128. <https://journal.itltrisakti.ac.id/>
- Permatasari, A. (2017). Analisa konsep perencanaan strategis. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi*, 9(2), 13-17. <http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/jimia/article/view/27>
- Putri, V. P., Priyatama, A. N., & Karyanta, N. A. (2015). Hubungan antara Efikasi Diri dan Optimisme dengan Keterikatan pada Karyawan PT . Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo. *Jurnal UNS*, 67-81.
- Qoyum, A., Nurhalim, A., Fithriady, Ismail, M. D. P., Nurizal, Ali, M. H., & Muhamad, K. (2021). *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah - Bank Indonesia.
- Rachman, F. (2015). Manajemen Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Hadith. *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman*, 1(2), 291-323.
- Rahayu, T., & Muna, N. (2021). Peran Empowering Leadership Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Selama Work From Home. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 98-110. <https://doi.org/10.38043/jimb.v6i2.3211>
- Rahmatullah, M. (2014). Kepemimpinan Khalifah Abu Bakar Ash-Shiddiq. *Jurnal Khatulistiwa - Journal of Islamic Studies*, 4(2), 197-204.
- Rahmawati, N. (2020). Manajemen Sumber Daya Insani (Konsep Dasar Perencanaan dan Analisis Jabatan di Perbankan Syariah). *Jurnal Justisia Ekonomika: Magister Hukum Ekonomi Syariah*, 4(1), 1-13. <https://doi.org/10.30651/justeko.v4i1.5236>
- Rahmawaty, A. (2016). Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di

- BMT se-Kabupaten Pati. *IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 9(2), 276. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i2.1732>
- Ridha, M. (2020). Teori Motivasi McClelland dan Implikasinya dalam Pembelajaran PAI. *Palapa*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.36088/palapa.v8i1.673>
- Rismayanti, R. (2016). Corporate Decision Making Dalam Komunikasi Organisasi. *INFORMASI Kajian Ilmu Komunikasi*, 46(1), 49–62. <https://doi.org/10.4324/9781843140139-16>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management, Eleventh Edition*. United States of America: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. . (2009). *Organizational Behavior* (Pearson Prentice Hall (ed.); 13th Ed).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (15th ed.). Person.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2011). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Rohmah, N. F. (2019). Struktur dan Desain Organisasi. *Intizam (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 3(1), 1–13. <https://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/162>
- Rokhman, W. (2010). The effect of Islamic Work Ethics (IWE) on work outcomes. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(1), 21–27. <https://doi.org/10.4103/1817-7417.104699>
- Rosenstiel, L., M.Kehr, H., & W.Maier, G. (2000). 14 - Motivation and Volition in Pursuing Personal Work Goals. *Advances in Psychology*, 131, 287–305.

- S., M. B., & Raharjo, S. T. (2014). Corporate Social Responsibility & Ethics Corporate Social Responsibility & Ethics. *Share Social Work Journal*, 4(1), 13–29. <http://www.scirp.org/journal/doi.aspx?DOI=10.4236/ib.2014.63013>
- Safri, H. (2017). Manajemen dan Organisasi dalam Pandangan Islam. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 154–166. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.437>
- Sakdiah. (2014). Karakteristik Manajemen Organisasi Islam. *Al Bayan*, 20(29), 59–78. <http://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/bayan/article/view/115>
- Sakdiah. (2016). Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah. *Jurnal Al-Bayan*, 22(33), 29–49.
- Sari, U. T. (2019). The Effect of Ethical Leadership on Voice Behavior: the Role of Mediators Organizational Identification and Moderating Self-Efficacy for Voice. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 48–66. <https://doi.org/10.22146/jlo.43771>
- Schaltegger, C. A., & Torgler, B. (2010). Work ethic, Protestantism, and human capital. *Economics Letters*, 107(2), 99–101.
- Setiyati, R., & Santosa, L. P. (2017). Kepemimpinan berbasis spiritual. *Forum Ilmiah*, 14(1), 94–100.
- Setiyowati, A., Putri, C. J., Jannah, F. M., & As'ad, M. R. (2021). Kepemimpinan Islam Periode Khulafaur Rasyidin (Abu Bakar, Umar Bin Khattab, Utsman Bin Affan, Ali Bin Abi Thalib). *YASIN : Jurnal Pendidikan Dan Sosial Budaya*, 6(1), 262–274. <https://doi.org/10.35316/edupedia.v6i1.1356>
- Sinn, A. I. A. (2012). *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer*. PT RajaGrafindo Jakarta.
- Sirojudin, D. (2019). Relevansi Pembuatan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan Islam. *DINAMIKA: Jurnal Kajian*

- Pendidikan Dan Keislaman*, 4(2), 65-78. <https://doi.org/10.32764/dinamika.v4i2.785>
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840-846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Manajemen*. Jakarta : Prenhallindo.
- Suharnomo. (2016). *Manajemen Indonesia (Strategi Mengelola Karyawan Dalam Perspektif Budaya Nasional)*. PT. Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Sunarta. (2010). Perencanaan Sumber Daya Manusia (Kunci Keberhasilan Organisasi). *Informasi*, 2, 1-12.
- Supranto, J. (2007). *Statistik: Untuk Pemimpin Berwawasan Global*. Salemba Empat.
- Suseno, G. P. (2017). *Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan*. Institut Manajemen Koperasi Indonesia. www.bppp-tegal.com
- Syafi'i, M. A. (2011). *Bisnis dan Kewirausahaan (Business & Entrepreneurship)*. Cet. II, Jakarta: Tazkia Publishing.
- Tarmizi. (2019). Desain Organisasi Dalam Pengembangan Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Di Era Industri 4.0. *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.24853/tahdzibi.4.1.1-14>
- Terry, G. R. (1968). *Principles of management*. Illinois : Ricard D. Irwin. <http://kin.perpusnas.go.id/DisplayData.aspx?pId=15154&pRegionCode=JIUNMAL&pClientId=111>
- Tobroni. (2010). *The Spiritual Leadership*.
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: a Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40-53.

- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1). <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Usman, A. H. (2015). *Manajemen strategis syariah: teori, konsep & aplikasi*. Zikrul Hakim.
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73–85. <https://doi.org/10.4018/jcini.2007040105>
- Wicaksono, A. W., Sembiring, D., Rusdiansyah, A., & Parjan. (2022). I Hate My Job: Perspective Dari Job Design & Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 63–71.
- Widjajakusuma, M. K., & Yusanto, M. I. (2002). *Menggagas Bisnis Islam*. Jakarta: Gema Insani.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Yanuardianto, E. (2019). Teori Kognitif Sosial Albert Bandura (Studi Kritis Dalam Menjawab Problem Pembelajaran di MI). *Auladuna : Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 1(2), 94–111. <https://doi.org/10.36835/au.v1i2.235>
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic–A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00483480110380325>
- Zainal, V. R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT RajaGrafindo Persada.

Rujukan Internet

- <https://text-id.123dok.com/document/lq5pvnnjy-model-administratif-heuristik-alternatif-pendekatan-rasional.html>
- <https://s2.universitassuryadarma.ac.id/2019/06/13/4-fase-sejarah-manajemen/>
- <http://hmjmanajemen.unimus.ac.id/index.php/2020/07/26/sejarah-manajemen/>
- <https://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/1259/manajemen-ritha4.pdf;sequence=1>
- <https://belajarekonomi.com/10-peran-manajer-mintzberg/>
- <https://cpssoft.com/blog/manajemen/perencanaan-strategis-arti-konsep-proses/>
- <https://www.kompasiana.com/firasafira/57df6a56ed9673f046e6c23a/sumber-daya-manusia-menurut-perspektif-islam>
- <https://www.ekosela.com/2022/05/perencanaan-strategis-dan-operasional-bisnis.html>
- <https://berkarya.um.ac.id/pemimpinan-dan-kepemimpinan-menurut-islam/>
- <https://wartaekonomi.co.id/read340149/apa-itu-strategi-pemasaran>
- <https://www.pendidikanonline.web.id/2016/12/pengertian-manajemen-strategis-syariah.html>
- <https://www.kompas.com/skola/read/2021/06/24/140000969/organisasi-lini-pengertian-struktur-ciri-kelebihan-dan-kekurangan>
- https://www.kompasiana.com/puterision/58312c288223bd96293b13de/pengambilan-keputusan-yang-efektif-dalam-peningkatan-kualitas-organisasi?page=all&page_images=1

<https://blog.ub.ac.id/danarjoeditja/2014/04/01/rekrutmen-dan-seleksi-sumber-daya-manusia/>

<https://industrial.uui.ac.id/analisa-pengambilan-keputusan-dalam-perspektif-ilmiah-dan-islam/>

<https://adoc.pub/bab-8-pengambilan-keputusan.html>

<https://albarokah.or.id/prinsip-prinsip-manajemen-dalam-organisasi-islam/>

<https://www.gramedia.com/best-seller/konsep-bisnis/>

Diana, Putri. 2019. "Artikel Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah." 1- 13. doi: 10.31227/osf.io/c8st6.

<https://manajemenstrategis.wordpress.com/2011/06/25/strategi-bersaing-generik-dari-porter/>

<https://accurate.id/marketing-manajemen/panduan-pengembangan-growth-strategy/>

<https://pemimpin.id/kepemimpinan-transformasional-menurut-burns-burns-transformational-leadership/>

<https://ilmumanajemenindustri.com/teori-kebutuhan-mcclelland-mcclellands-theory-of-needs/>

<https://mmnsyahadat.blogspot.com/2016/10/perencanaan-sdm.html>

<https://www.scribd.com/doc/96078889/Pro-Dan-Kontra-Terhadap-CSR>

<https://www.kitalulus.com/bisnis/middle-management-adalah>

http://web-suplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/lingkungan_eksternal.htm

<https://www.kompasiana.com/riskif/574d73a48623bda2083bc5cb/perbedaan-konsep-manajemen-strategik-syariah-dan-manajemen-strategik-konvensional>

<https://info.populix.co/articles/strategi-pemasaran/>
<http://blog.ub.ac.id/dichopradipta/2014/02/28/macam-macam-bentuk-struktur-organisasi/>
<https://www.scribd.com/doc/250558735/Pro-Dan-Kontra-CSR>
<https://samahitawirota.com/proses-pengambilan-keputusan-yang-tepat/>
<https://sites.google.com/site/teoridecision/efektivitas-pengambilan-keputusan#:~:text=Pengambilan%20keputusan%20yang%20efektif%20adalah,masalah%20tanpa%20menimbulkan%20masalah%20baru.>

TENTANG PENULIS



Fitri Wulandari lahir di Kauman, Polanharjo, Klaten pada tahun 1972. Sejak tahun 1999 merupakan Dosen UIN Raden Mas Said Surakarta. Menyelesaikan pendidikan di SD Kauman 1 Polanharjo, dan SMP N 1 Polanharjo, tahun 1991/1992 lulus SMAN Polanharjo dan melanjutkan kuliah di S1 Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta dan lulus pada tahun 1997. Melanjutkan S2 tahun 2003 di Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Diponegoro Semarang dan lulus pada tahun 2006. Menempuh S3 Pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro (PDIE UNDIP) Semarang - Jawa Tengah, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan lulus pada tanggal 26 Januari 2018. Sebagai penulis produktif, penulis telah menghasilkan berbagai tulisan seperti buku referensi dan berbagai artikel yang diterbitkan di jurnal nasional maupun di jurnal internasional bereputasi dengan Scopus ID: 57200049167. Pengalaman Bekerja penulis adalah sebagai berikut;

- 1 Maret : Dosen Jurusan Manajemen Bisnis Syariah
1999-Sekarang Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN
Surakarta
- 2008-2011 : Ketua Program Studi S2 Manajemen
Keuangan dan Perbankan Syariah (S2
MKPS)
- 2011-2014 : Wakil Dekan 2 Fakultas Syariah dan
Ekonomi Islam
- 2014-2015 : Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Islam
- 2015-2019 : Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Islam
- 2019-sekarang : Kaprodi S2 Manajemen Bisnis Syariah

Buku Manajemen Syariah memberikan gambaran secara umum tentang konsep manajemen Modern dan manajemen syariah. Mempelajari manajemen dan teori yang didalamnya membahas peran manajer dan organisasi dalam pandangan Islam, sejarah manajemen Islam, sejarah manajemen modern. Pada bagian awal akan mengenalkan kita pada penjelasan mengenai klasifikasi manajer, peran manajer menurut Mintzberg ataupun aktivitas manajer yang kesemuanya akan menjelaskan apa sebenarnya peran manajer dalam manajemen. Kajian selanjutnya akan diperkuat dengan pandangan tentang konsep manajemen syariah dan konsep manajemen modern. Pertanyaan yang sering hadir adalah apakah manajemen syariah pada masa Rasulullah Saw dan pada masa Khulafur Rasyidin, serta masa dinasti ummayyah dan Abbasiyah menjadi ilham bagi perkembangan manajemen modern yang hadir pada abad 21 ini. Termasuk didalamnya juga dibahas tentang perkembangan manajemen modern yang didalamnya terdapat pandangan para guru manajemen yang memiliki kontribusi penting dalam perkembangan ilmu manajemen modern.

Perkembangan manajemen syariah dari konsep lingkungan eksternal juga dilihat dari perkembangan konsep tentang etika bisnis dalam Islam dan kewirausahaan Islami maupun manajemen strategi dalam Islam sebagai konsep yang dewasa ini sangat banyak dibahas sebagai sebuah cara bagaimana organisasi dalam konsep Islam dapat berkembang. Selain didukung dari bagaimana struktur dan desain organisasi menjadi pilihan agar organisasi mampu beradaptasi

Dengan perubahan, proses perencanaan Sumber Daya Insani yang cermat menjadi salah satu strategi terbaik dalam mengembangkan karier SDI secara professional. Dalam pengarahannya SDI maka peran kepemimpinan menjadi sangat penting dengan memilih gaya pemimpin yang paling relevan yang dapat dikaji pada berbagai teori-teori kepemimpinan kontemporer. Buku ini juga mengupas tentang peran motivasi serta mengkaji berbagai pandangan konsep dari para pakar teori motivasi kontemporer dan bagaimana Islam menjelaskan tentang motivasi. Dan terakhir tentang konsep CSR dan berbagai hal terkait dengan CSR seperti teori-teori tentang CSR, manfaat, pro kontra tentang CSR dan bagaimana Islam berbicara tentang CSR. Buku ini sangat cocok bagi para mahasiswa baik S1/S2 untuk Jurusan Manajemen dan Manajemen Syariah serta untuk rujukan bagi mahasiswa Ekonomi Islam dan Hukum Ekonomi Islam maupun untuk jurusan lainnya yang dekat dengan kajian-kajian Manajemen, serta para peneliti dan pemerhati manajemen dan manajemen syariah.