

Dalam buku ini, tertulis bagaimana prinsip manajemen sebagai pondasi dasar atas keberlangsungan sebuah organisasi, praktik fungsi-fungsi manajemen, perilaku organisasi serta bagaimana potret etika bisnis menurut pandangan Islam. Materi di atas tentunya disajikan yang relevan dengan mata kuliah seputar manajemen yang menjadi alternatif pegangan bagi mahasiswa dan dosen yang menempuh studi tersebut.

Kajian organisasi dan manajemen Islami tidak banyak diwawancarai oleh para ahli organisasi. Kehadiran buku ini ibarat tetes embun yang memberikan perspektif berbeda dengan solusi alternatif. Saya mengapresiasi hadirnya buku ini sebagai upaya menghadirkan ide dan gagasan serta pendekatan yang berbeda dalam mengkaji organisasi dan manajemen.

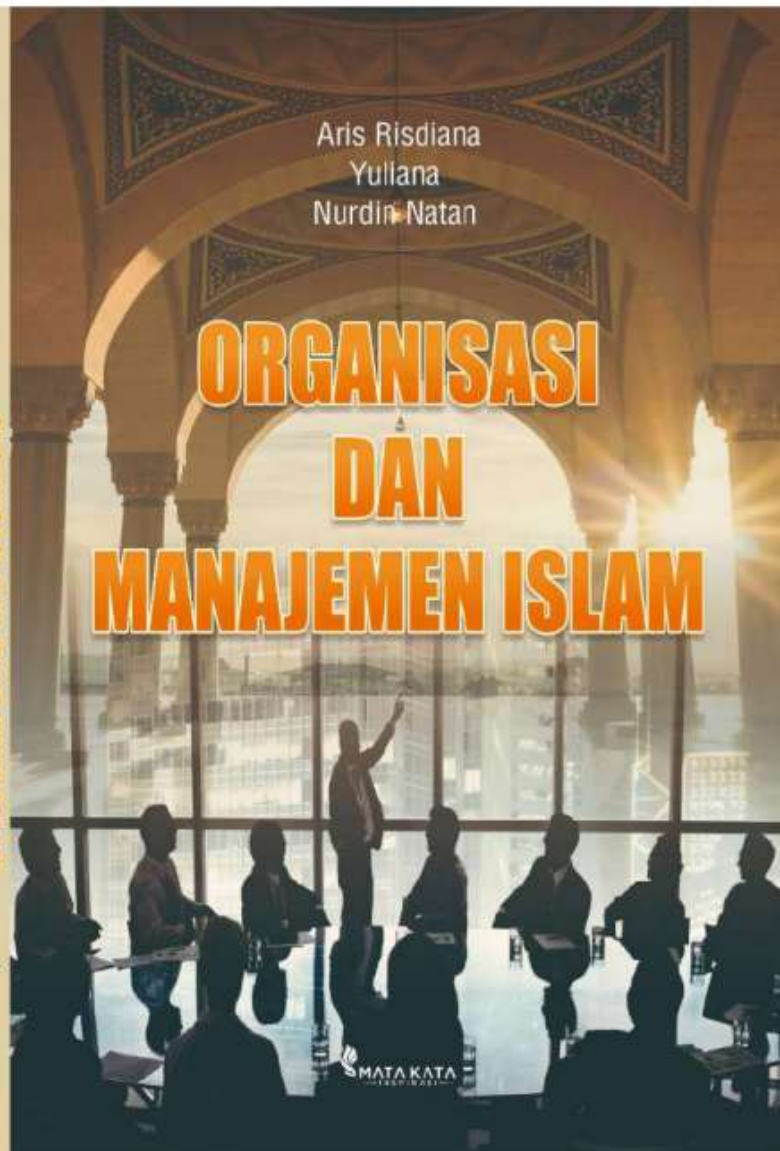
(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono - pengajar Leadership dan Organizational Behavior di UGM dan UMY)

Untuk mencapai tujuan kehidupan manusia yang dicita-citakan diperlukan suatu pengelolaan manajemen yang baik. Tanda manajemen hidup yang baik, dipastikan manusia tersebut akan mengalami kegagalan. Buku Kajian Organisasi dan Manajemen Islam yang ditulis Aris Risdiana, Yuliana, dan Nurdin Natan menyajikan berbagai kajian yang dilakukan para ahli serta analisis dari penulis akan menuntun para pembaca untuk memahami betapa pentingnya manajemen dalam kehidupan manusia. Dengan kehadiran buku ini akan menambah referensi bagi mahasiswa, akademisi, birokrat serta praktisi dalam memahami tata kelola kehidupan yang lebih baik. Kami memberikan apresiasi kepada para penulis yang telah mengabdikan bukunya ini, dan tentunya berharap dapat bermanfaat bagi dunia akademik dan praktisi serta seluruh pembaca buku ini.

(Prof. Dr. Husen Alting, S.H., MH - Ketua Yayasan Perguruan Morotal)

Dalam kehidupan kita, tentu kita tidak bisa lepas sama sekali dengan yang namanya manajemen. Sendiri, ataupun bersama dengan yang lain, kita pasti menggunakan tahapan-tahapan manajemen untuk mencapai tujuan dan target dalam kehidupan kita, baik tujuan pribadi maupun tujuan bersama. Sebagai makhluk sosial, dalam kehidupan keseharian kita, hampir mustahil kita tidak berada dalam kelompok atau kebersamaan dengan yang lain, entah dalam lingkup keluarga atau dalam masyarakat (tempat bekerja/organisasi/talinya). Keberadaan kelompok bersama dalam masyarakat ini selanjutnya membuat kita tidak bisa memerdekan diri dari kebutuhan untuk melakukan manajemen organisasi. Bicara tentang manajemen organisasi tentu ada banyak ragam perspektif dan strategi. Dan, buku ini sangat luar biasa karena membahas tidak hanya tentang kebutuhan untuk bagaimana memarah organisasi yang baik saja. Namun, buku ini memberikan pandangan dan perspektif pada kita semua tentang penting adanya nilai-nilai yang mendasari bagaimana manajemen organisasi dilakukan. Dan nilai-nilai yang dimaksud tersebut adalah nilai-nilai yang digali dari ajaran agama Islam, agama mayoritas masyarakat Indonesia. Maka, pada akhirnya kita bisa menarik benang merah bahwa dalam mencapai tujuan kehidupan kita, kita perlu menggapainya dengan tetap dalam koridor cara dan strategi yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam.

(Margaret Aliyatul Maemunah, SS., M.Si - Ketua Umum Fatayat NU)



ORGANISASI DAN MANAJEMEN ISLAM

Aris Risdiana

Yuliana

Nurdin Natan



ORGANISASI DAN MANAJEMEN ISLAM

©2022, Aris Risdiana, Yuliana, Nurdin Natan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

vi + 166 hlm; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-8008-13-1

Cetakan Pertama, November 2022

Cetakan Kedua, Agustus 2023

Penulis : Aris Risdiana

Yuliana

Nurdin Natan

Editor : Imam Nawawi As-Sungenepi

Tata Letak Isi : Rasyid Hidayat

Desain Sampul : Ahmad Hanin Lathif

Diterbitkan oleh:

MATA KATA INSPIRASI

(Anggota IKAPI Np. 146/DIY/2021)

Gampingan RT 003, Dusun Munggang,

Desa Sitimulyo, Kecamatan Piyungan, Kabupaten Bantul

Email: matakatainspirasi@gmail.com

www.matakatainspirasi.com

Tlp: 085743131220

Kata Pengantar

Alhamdulillah Segala puji bagi Allah, Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar. Tak lupa juga mengucapkan shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, karena berkat beliau, kita mampu keluar dari kegelapan menuju jalan yang penuh cahaya Illahi.

Kami ucapkan rasa terima kasih kami yang tulus kepada pihak-pihak yang mensupport lancarnya buku ajar ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu orang tua kami, rekan-rekan kami, penerbit, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Dalam buku ini, tertulis bagaimana prinsip manajemen sebagai pondasi dasar atas keberlangsungan sebuah organisasi, praktik fungsi-fungsi manajemen, perilaku organisasi serta bagaimana potret etika bisnis menurut pandangan Islam.

Kami sadar, masih banyak luput dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna tentang buku ini. Oleh sebab itu, kami mohon agar pembaca memberi kritik dan juga saran terhadap karya buku ini agar kami dapat terus meningkatkan kualitas buku.

Yogyakarta, 4 Agustus 2022

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi	v
BAB I PRINSIP MANAJEMEN.....	1
A. Fondasi Manajemen	1
B. Manajemen Pemikiran.....	8
C. Tujuan Bisnis	22
D. Penentuan Keputusan.....	29
E. Organisasi dan Struktur Organisasi	38
BAB II PRAKTIK MANAJEMEN	46
A. Perencanaan.....	46
B. Pengorganisasian.....	53
C. Motivasi dan Komunikasi.....	57
D. Kepemimpinan.....	73
E. Kontrol	80
BAB III MANAJEMEN PERILAKU	89
A. Perilaku Individu dan Kelompok.....	89
B. Kepuasan Kerja dan Manajemen Kinerja	105
C. Manajemen Sumber Daya Manusia	116
D. Manajemen Perubahan	121
E. Budaya Organisasi	128

BAB IV ETIKA BISNIS ISLAM	135
A. Dasar Etika Bisnis Islam.....	135
B. Fungsi Etika Bisnis Islam	142
C. Tanggungjawab Sosial Perusahaan Islam	145
D. Manajemen Perbankan Islam.....	151
Daftar Pustaka.....	154
Profil Penulis	164

BAB I

PRINSIP MANAJEMEN

A. Fondasi Manajemen

Pada dasarnya, manajemen sudah ada sejak manusia itu ada. Disadari atau tidak, manajemen dilakukan dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia untuk mencapai tujuan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan hidupnya. Berbagai aktivitas tersebut akan berjalan secara maksimal jika dilakukan dengan manajemen yang baik. Sebaliknya, jika aktivitas manusia dalam mencapai suatu tujuan tanpa manajemen yang baik, maka akan mengalami kegagalan.¹ Dengan kata lain, pencapaian-pencapaian manusia dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya selama ini merupakan dampak dari penerapan manajemen.

Dalam bahasan Arab, manajemen bisa berarti at-tadbir (mengatur) dan ar-rabb (mengurus). Ayat al-Quran yang bicara tentang pengaturan dan pengurusan ini antara lain adalah ayat 5 surat as-Sajdah. Allah swt berfiran:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” Ayat ini menggambarkan Allah swt sebagai

1 Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen*, (Malang: Inteligensia Media, 2017), hal. vi.

maanjer utama kehidupan alam semesta ini, sedangkan para malaikat para staff Allah yang akan memberikan laporan pertanggung jawaban mereka setiap hari dengan mengadap kepada Allah swt.

Adapun studi manajemen yang modern dimulai pada tahun 1900. Namun, terdapat kemungkinan bahwa awal mula proses manajemen dimulai dari organisasi keluarga, yang kemudian berkembang ke suku, dan akhirnya memengaruhi unit politik formal seperti yang ditemukan pada awal Babilonia (5000 SM). Negara-negara seperti Mesir, China, Yunani, dan Romawi tercatat sebagai bangsa-bangsa yang melakukan kegiatan manajerial besar, seperti pembangunan piramida, mengorganisasikan pemerintah, merencanakan manuver militer, mengoperasikan perusahaan perdagangan yang melintasi pelosok dunia, dan mengendalikan imperium dengan wilayah yang tersebar luas.²

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang memiliki makna mengatur atau mengelola. Kata *manage* ini berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa Latin, *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang bermakna tangan.³ Selanjutnya dalam kata manajemen tersebut terkandung tiga makna, yaitu pikiran (*mind*), tindakan (*action*), dan sikap (*attitude*).

Pengertian manajemen didefinisikan dalam berbagai cara, tergantung dari titik pandang, keyakinan, serta pengertian dari pembuat definisi, seperti kekuatan menjalankan sebuah perusahaan dan bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalannya. Ada pula pihak lain yang berpendapat bahwa manajemen merupakan tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat dan sumber

2 John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 8.

3 Samsudin Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006), hal. 15.

daya manusia.⁴ Definisi lain mengenai manajemen sebagaimana yang dikatakan George R. Terry (1977), bahwa manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*, yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.⁵

Sementara itu, Malayu S.P Hasibuan mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁶ Adapun menurut Thoha, manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain.⁷ Sedangkan Nawawi menyatakan bahwa manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerja sama orang lain untuk mencapai suatu tujuan.⁸ Lebih lanjut pengertian manajemen dinyatakan oleh Martoyo, yang menyatakan bahwa manajemen merupakan usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan, serta pengawasan.⁹

Secara umum, pengertian manajemen dapat diartikan sebagai pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang lain untuk bekerja. Pengelolaan pekerjaan itu terdiri dari berbagai macam, seperti pengelolaan industri, pemerintahan, pendidikan,

4 Winardi, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Alumni, 1993), hal. 4.

5 Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Grasindo, 2001), hal. 3.

6 Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990), hal 3.

7 Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), hal. 8.

8 Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Jahi Masagung, 1993), hal. 13.

9 Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPPFE, 1980), hal. 3.

pelayanan sosial, olahraga, kesehatan, keilmuan, dan lain sebagainya. Terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen, sebagai berikut:¹⁰

1. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal-bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan atau keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual.
2. Manajemen sebagai proses, yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
3. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Dalam pandangan Islam, kata manajemen berasal dari bahasa Arab, *adaara*, yang bermakna mengatur. Dalam al-Qur'an juga disebutkan makna manajemen secara implisit dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*, yang mempunyai makna mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, dan membuat rencana yang telah ditetapkan.¹¹ Hal ini dapat kita lihat dalam surat As-Sajdah ayat 5, yang artinya sebagai berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

"Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu" (QS. As-Sajdah: 5).

10 Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Al-Fabeta, 2009), hal. 86.

11 Husaini dan Happy Fitria, *Manajemen Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam*, JMKSP, Vol. 4, No. 1, Januari-Juni, 2019, hal. 45.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah Swt. adalah pengatur alam (*Al-Mudabbir*). Keteraturan alam ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt. dalam mengelola alam. Namun, karena manusia yang diciptakan-Nya telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka mereka (manusia) harus mengatur dan mengelola bumi ini dengan sebaik-baiknya, sebagaimana Allah Swt. mengatur alam raya ini.

Al-Nahawiy mendefinisikan manajemen Islam sebagai pemanfaatan dari segala prinsip iman untuk menghimpun produktivitas yang tinggi dengan usaha yang *itqan* (terbaik), dengan memanfaatkan waktu seefisien mungkin supaya segala yang dikerjakan bernilai ibadah. Sedangkan Jamil Abu al-'Ainain mengartikan manajemen Islam sebagai manajemen yang disandarkan pada *nash* al-Qur'an dan sunnah nabawiyah di mana hal tersebut merupakan manajemen akidah (tauhid).¹²

Manajemen dalam perspektif Islam adalah bagaimana pimpinan memperlakukan bawahan dengan adil dan tidak menimbulkan kerugian bagi pimpinan maupun perusahaan tempat mereka bernaung. Dalam manajemen Islam, aspek keadilan, kejujuran, dan kepercayaan memiliki peran yang signifikan. Hal tersebut berdasarkan hadis-hadis Rasulullah Saw. tentang manajemen yang menekankan bahwa manusia bukanlah faktor produksi. Manusia tidak bisa hanya dilihat dari berapa banyak *output* yang dapat dihasilkan maupun sebagai aset perusahaan yang dapat diperoleh, kemudian dicampakkan jika nilai manfaatnya sudah habis. Hubungan pimpinan dengan bawahan harus dikelola dan dijaga dengan baik. Selain itu, hubungan juga dapat berlangsung lama, tidak terikat dengan perjanjian kerja semata.¹³

Sementara itu, menurut al-Mazjajiy, manajemen Islam merupakan segala aktivitas halal dari individu maupun sekelompok orang pada periode waktu tertentu untuk mencapai sasaran dan tujuan halal yang

12 J. Ardan Mardan, *Manajemen Perspektif Islam*, (Ebook Gratis, 2017), hal. 28.

13 Ari Prasetyo, *Pengantar Manajemen Islami*, (Surabaya: Airlangga University Press, tt), hal. 3.

terbatas.¹⁴ Ini merupakan pengertian manajemen Islam secara umum, yang mencakup kerja-kerja manajemen pada bidang-bidang khusus, seperti ekonomi, politik, pendidikan, militer, sosial, dan lain sebagainya. Sebab, Islam memang tidak membatasi implementasi manajemen hanya dalam bidang tertentu, misalnya pendidikan atau bisnis. Jika manajemen Islam dioperasikan pada sektor niaga dan bisnis, misalnya, maka segala aktivitas perniagaan harus baik dan halal. Segala tahapan baik *input process* maupun *outputnya* harus halal. Tujuannya ialah supaya segala aktivitas perniagaan tersebut mendapat keberkahan dan hasil yang baik.

Pada akhirnya, manajemen dinilai sebagai suatu upaya bagaimana menuju ke arah perubahan yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Namun, proses tersebut tidak akan berjalan dengan mulus jika tidak mengetahui unsur-unsur manajemen. Unsur-unsur manajemen secara sederhana dapat dimaknai sebagai suatu elemen pokok yang harus ada di dalamnya di mana manajemen tidak akan sempurna, bahkan tidak dapat dikatakan sebagai manajemen tanpa kehadiran elemen-elemen pokok tersebut. Dengan kata lain, manajemen tersusun atas elemen-elemen pokok tersebut yang menjadi satu kesatuan dan saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Moony James D. mengemukakan pandangannya mengenai unsur-unsur yang terkandung dalam manajemen dengan memasukkan unsur material dan mesin ke dalam istilah fasilitas. Menurutnya, unsur manajemen hanya meliputi *man* (manusia), *facilities* (fasilitas), dan *methods* (metode atau cara). Sementara Phiffner Jhon F. dan Presthus Robert V., mengutip Harrington Emerson, menyatakan bahwa manajemen mengandung lima unsur pokok, yang dikenal dengan 5 M, yaitu *man* (manusia), *money* (uang), *materials* (material), *machines* (mesin), dan *methods* (metode).¹⁵ Dari beberapa pandangan mengenai unsur-unsur manajemen tersebut dapat kita lihat bahwa manusia

14 Fahmi al-Khalifah al-Fahdawy, *al-Idarah fi al-Islam*, (Dar al-Masirah: Amman, 2014), hal. 65.

15 Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Grasindo, 2001), hal. 6.

merupakan unsur yang paling penting dan tidak dapat digantikan oleh unsur lainnya.

Manusia memiliki pikiran, harapan, serta gagasan yang sangat berperan dalam menentukan keterbedayaan unsur-unsur yang lain. Dengan kualitas manusia yang mumpuni, manajemen akan berjalan secara maksimal. Sebaliknya, dengan kualitas kemampuan manusia yang tidak baik, maka manajemen juga akan banyak mengalami hambatan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan. Karena itu, peningkatan kualitas manusia dinilai sangat penting dan harus senantiasa dilakukan supaya dalam penerapan manajemen baik dalam komunitas (organisasi) maupun dalam konteks personalitas berjalan sebagaimana yang diharapkan.¹⁶

Selain kemampuan manusia yang memadai, dalam manajemen juga harus terdapat material (bahan-bahan). Sebab, dalam berbagai aktivitas sebagai proses pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan selalu membutuhkan adanya material. Unsur lain yang juga menentukan dalam manajemen adalah mesin di mana dalam paradigma saat ini, mesin merupakan pembantu manusia dalam pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan, bukan sebaliknya, manusia sebagai pembantu mesin seperti yang terjadi pada masa sebelum revolusi industri. Unsur berikutnya yang juga ada dalam manajemen adalah metode atau cara di mana dalam pelaksanaan berbagai kegiatan mencapai tujuan, manusia dihadapkan dengan berbagai alternatif yang harus dipilih salah satunya.¹⁷ Dengan pemilihan metode atau cara kegiatan yang baik dari berbagai alternatif yang ada, maka pelaksanaan manajemen dalam mencapai tujuan akan berjalan secara tepat dan berhasil guna.

Unsur selanjutnya adalah uang di mana keberadaannya juga menjadi salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Unsur uang sebenarnya bukan

16 Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen*, hal. 13.

17 *Ibid.*

merupakan segala-galanya, tapi proses manajemen dalam mencapai tujuan sedikit banyak dipengaruhi oleh unsur ini. Unsur uang membutuhkan perhatian yang baik dalam proses manajemen, karena dengan pengaturan yang baik akan memberikan dampak afisiensi. Unsur yang terakhir adalah pasar. Unsur ini sangat penting bagi komunitas atau organisasi yang bergerak di bidang industri. Pasar sebagai salah satu unsur pokok dari manajemen karena darinya hasil sebagai tujuan dari suatu komunitas akan didapatkan. Hasil yang maksimal dalam dunia industri merupakan tujuan yang harus dicapai.¹⁸ Karena itu, untuk mendapatkan hasil yang maksimal, proses manajemen harus memperhatikan dan mempertahankan pasar yang dimiliki, bahkan harus semakin bertambah.

Apabila unsur-unsur tersebut terpenuhi, maka proses menuju perubahan yang lebih baik akan berjalan secara maksimal. Manajemen akan sempurna karena unsur-unsur inilah sebenarnya fondasi atau dasar dari manajemen itu sendiri. Dengan kata lain, manajemen tersusun atas elemen-elemen pokok yang menjadi satu kesatuan dan saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya.

B. Manajemen Pemikiran

Ilmu manajemen telah berkembang sangat pesat hingga saat ini. Ilmu ini pun telah memberikan pemahaman terhadap kita tentang pendekatan atau tata cara penting dalam meneliti, menganalisis, dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pengaturan (manajemen). Bagian ini akan membahas tentang perkembangan pemikiran manajemen dari masa ke masa, mulai dari klasik, revolusi industri, hingga saat ini, termasuk pemikiran manajemen Islam.

Arthur Bedeian menyatakan bahwa literatur sejarah pemikiran manajemen dapat dibedakan dalam tiga ketagoti, yaitu:¹⁹ *general*

18 *Ibid.*, hal. 14.

19 Arthur Bedeian & Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought*, (USA: John Wiley & Sons, 2009), hal. 4.

reference works (referensi standar), *academics treaties* (kajian akademik), dan *biographical* atau *autobiographical nature*. Sejarah pemikiran manajemen akan memberikan cetak biru bai perusahaan yang modern, dari Sumber Daya Manusia (SDM) ke *Research and Development* (R&D) hingga keuangan dan *manufacturing*.

Tentang pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), misalnya, Allah swt mendidik dan memberikan skill pengetahuan kepada umat manusia, sehingga manusia di bumi melampaui keunggulan yang dimiliki oleh para malaikat di langit. Contohnya, adalah firman Allah swt: “Dan Dia ajarkan kepada Adam nama-nama (benda) semuanya, kemudian Dia perlihatkan kepada para malaikat, seraya berfirman, “Sebutkan kepada-Ku nama semua (benda) ini, jika kamu yang benar!” (Qs. Al-Baqarah: 31).

Ketika manusia sudah memiliki skill dan pengetahuan yang melebihi malaikat, maka saat itulah manusia dapat mengembangkan aktivitas-aktivitas *manufacturing* yang bisa mendatangkan kesejahteraan material dan bukan spiritual. Hal ini digambarkan oleh Allah swt dalam firman-Nya: “Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di darat dan di lautan, Kami beri rezki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan,” (Qs. Al-Isra’: 70). Salah satu contohnya, manusia mampu mengembangkan bisnis transportasi di darat dan di laut, sehingga bisa mendapatkan rejeki yang Allah swt janjikan.

Dalam konteks perjalanan sejarah, temuan tertua terkait teknik manajemen ditemukan di wilayah Irak, tepatnya di Kota Ur. Temuan tersebut diperkirakan berasal dari masa 3000 tahun SM. Para pendeta Sumeria (kerajaan yang menguasai wilayah tersebut) mencatat transaksi keuangan terkait perdagangan pada sebuah plat yang terbuat dari tanah liat. Di wilayah Mesir, yang merupakan situs arkeologi tertua setelah wilayah Mesopotamia di Irak, ditemukan papyrus yang berisi catatan tentang pengelolaan organisasi dan administrasi dalam birokrasi

kerajaan. Papirus ini diperkirakan berasal dari masa 1300 tahun SM. Penemuan-penemuan serupa juga banyak ditemukan di China, yang juga merupakan salah satu peradaban tertua di dunia.²⁰

Sementara itu, sekitar 400 tahun SM, Socrates, seorang filsuf termasyhur Yunani, mendeskripsikan manajemen sebagai sebuah gabungan dari keterampilan teknis dan pengalaman. Filsuf Yunani lainnya, Plato, dalam karyanya yang terkenal berjudul *The Republik* juga menguraikan tentang pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan pada para generasi muda yang berbakat untuk dipersiapkan sebagai seorang pemimpin. Dalam karyanya tersebut, Plato juga mendeskripsikan tentang manajemen sebagai sebuah seni dan penekanan pada prinsip spesialisasi.²¹ Catatan formal berikutnya yang ditemukan terkait teknik dan model manajemen adalah dari era kejayaan bangsa Romawi yang menggunakan teknik manajemen dalam pengelolaan wilayah kerajaan mereka yang amat luas.

Berbagai temuan tersebut menegaskan bahwa praktik manajemen dengan menerapkan metode, teknik, dan sistem yang terstruktur telah lama dilakukan. Meskipun praktik manajemen telah lama dilakukan, namun secara formal kajian praktik manajemen berkembang pesat saat revolusi industri. Hal ini disebabkan karena manajemen awal didominasi oleh nilai-nilai budaya yang bersifat anti bisnis, anti pencapaian, dan anti manusiawi. Kondisi demikian menyebabkan proses industrialisasi tidak dapat berkembang ketika kerajaan diperintah oleh para diktator dan masyarakat tidak berani berpikir tentang pemenuhan individu. Orang hanya bisa menunggu. Ekonomi dan masyarakat statis. Nilai politik ditentukan oleh pemerintah yang terpusat. Memang muncul ide awal mengenai manajemen, tapi hanya bersifat lokal. Organisasi dijalankan atas otoritas kekuatan raja, dogma, dan disiplin militer.

20 Wolfgang Pindur, Sandra Rogers, & Pan Suk Kim, *The History of Management: a Global Perspective*, Journal of Management History, MCB University Press, USA, Tahun 1995, hal. 59.

21 R.W. Griffin, *Management*, edisi 3, (Boston: Houghton Mifflin, 1990), hal. 29.

Kondisi non-industrialisasi tersebut menyebabkan matinya kebutuhan untuk memikirkan manajemen. Praktik manajemen baru berkembang saat terjadinya revolusi industri. Revolusi industri menandai era bagi peradaban. Kelahiran kembali budaya yang menyertainya telah menciptakan kondisi sosial, ekonomi, dan politik baru yang siap untuk kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perbaikan selanjutnya dalam teknologi memungkinkan kombinasi fisik yang besar dan sumber daya manusia dan mengantarkan pada sistem pabrik di mana barang-barang standar diproduksi massal dalam jumlah besar dan menggantikan sistem domestik di mana pekerja memproduksi barang di bengkel kecil atau di rumah mereka sendiri. Pada era sebelum industrialisasi, metode produksi dilakukan dalam skala produksi kecil, pasar produk terbatas, dan pekerjaan padat karya lebih dominan dibandingkan dengan padat modal. Tenaga kerja terspesialisasi, investasi modal rendah, dan sumber energi terbatas.

Revolusi industri telah menciptakan era baru dan revisi tantangan manajerial. Kebutuhan orang menjadi lebih kompleks karena mereka berusaha menyesuaikan diri dengan kehidupan kota dan pabrik. Industri sedang dibentuk kembali oleh tuntutan untuk mendatangkan modal oleh pembagian kerja dan kebutuhan untuk kinerja yang efisien dan dapat diprediksi. Organisasi perlu berinovasi dan bersaing dalam ekonomi pasar. Hal ini menciptakan tekanan untuk pertumbuhan dan skala ekonomi yang diperoleh dari produksi dan distribusi skala besar. Teori ekonomi diakui pengusaha dan manajer melakukan peran yang berbeda dalam keberhasilan menggabungkan tiga faktor produksi tradisional dalam sistem pabrik yang terus berkembang. Dengan ukuran muncul kebutuhan untuk manajer bergaji; kebutuhan akan yang mampu, disiplin, tenaga kerja yang terlatih, dan termotivasi; dan kebutuhan untuk merasionalisasi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian operasi pada awal perusahaan.²²

22 Martinus Tukiran, *Fondasi Teori Manajemen: Sebuah Tinjauan Filosofis, Teoritis, Metodis, dan Praktis*, (Yogyakarta: Kanisius, 2020), hal. 73.

Tahap lain dari revolusi industri dimulai pada paruh kedua abad ke-19. Pertumbuhan dari hasil yang kompleks, tidak merata, dan berinteraksi dari kemajuan teknologi, mengubah sumber daya, hubungan tenaga kerja dan manajemen yang berkembang, serta kebutuhan yang mendesak untuk merekonsiliasi faktor-faktor ini melalui peningkatan praktik manajemen. Kemajuan dalam teknologi menjadi sumber utama ide memenuhi tantangan manajemen baru. Henry R. Towne, misalnya, meminta para insinyur mencari di luar sisi teknis manufaktur dan terlibat dalam meningkatkan manajerial efisiensi operasi industri.

Frederick W. Taylor merupakan tokoh sentral dalam pengembangan pemikiran manajemen. Memasuki kancah industri di Amerika Serikat dalam satu waktu transisi dari pengusaha pemilik kecil dan menengah perusahaan ke perusahaan berskala besar, terintegrasi penuh dijalankan oleh profesional, Taylor memberi dorongan dan memberikan kredibilitas untuk keyakinan bahwa manajemen adalah ilmu dan disiplin yang independen. Para insinyur saat itu membuka pintu dengan efisiensi pemanfaatan sumber daya serta beralih ke hal-hal teknis, kemudian membiarkan Taylor dan yang lainnya mempromosikan apa yang kemudian dikenal sebagai Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*).²³

Manajemen ilmiah timbul sebagian karena adanya kebutuhan untuk menaikkan produktivitas. Ditandai dengan kemajuan teknologi, pertumbuhan pasar, keresahan tenaga kerja, dan kurangnya pengetahuan manajerial, perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dari semua ukuran dan di semua industri ingin sekali pelajari metode yang lebih baik untuk memproduksi dan memasarkan produk. Untuk mengembangkan produktivitas, maka dicarilah cara-cara untuk efisiensi pekerja. Taylor mendasarkan sistem manajemennya pada penelitian waktu kerja (*time studies*) di bagian produksi tempat ia bekerja. Pendekatan ini menandai awal yang sebenarnya dari manajemen ilmiah. Bukannya berdasarkan pada cara-cara bekerja tradisional, Taylor menganalisis dan mengukur waktu gerakan-gerakan yang dilakukan oleh buruh pabrik baja dalam

23 *Ibid.*, hal. 74.

serangkaian pekerjaan. Dengan penelitian waktu sebagai dasarnya, Taylor dapat memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan merancang cara pengerjaan yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan.²⁴ Dengan demikian, ia menentukan seberapa pekerja akan dapat bekerja dengan peralatan dan bahan yang tersedia. Taylor menjelaskan bahwa gagasannya tersebut berdasarkan pada empat prinsip, yaitu:²⁵

1. Perkembangan manajemen ilmiah yang sebenarnya, seperti metode yang terbaik untuk melakukan setiap pekerjaan dapat ditentukan.
2. Pemilihan yang ilmiah terhadap pekerja, sehingga setiap pekerja dapat diberi tanggung jawab atas tugas yang paling cocok baginya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah untuk para pekerja
4. Kerja sama yang erat dan bersahabat di antara manajemen dan pekerja.

Taylor mengatakan bahwa agar prinsip-prinsip tersebut dapat berhasil, dibutuhkan suatu revolusi mental secara menyeluruh di pihak manajemen dan pekerja. Daripada bertengkar mengenai keuntungannya masing-masing, mereka harus bersama-sama berusaha menaikkan produksi. Dengan jalan itu, keuntungan akan ditingkatkan sampai ke tingkat di mana pekerja dan manajemen dan pekerja mempunyai kesamaan kepentingan dalam meningkatkan produktivitas.

Selain Taylor, tokoh-tokoh lain dari gerakan dari pemikiran *Scientific Management* di antaranya adalah James Watt Jr dan Matthew Robinson Boulton, yang merupakan generasi kedua yang mengelola *The Soho Engineering Foundry* di Inggris yang didirikan tahun 1796. Perusahaan ini merupakan penghasil mesin uap. James Watt Jr mewarisi perusahaan ini dari ayahnya, James Watt Sr, yang merupakan

24 *Ibid.*

25 *Ibid.*, hal. 75.

seorang tokoh penemu mesin uap.²⁶ Beberapa teknik manajemen yang diterapkan pada manajemen tersebut termasuk metode yang canggih dan baru di zamannya. Teknik seperti *market research* dan *forecasting*, *planned machine layout*, *production planning*, *planned site location*, dan standarisasi produk, merupakan model dan teknik yang banyak ditiru dan diterapkan oleh perusahaan lain saat itu.²⁷

Tokoh lain dari gerakan pemikiran ini adalah Charles Babbage (1792-1871). Melalui bukunya yang berjudul *On the Economy of Machinery and Manufactures* yang terbit tahun 1832, pria kelahiran Devonshire, Inggris ini mengembangkan metode pembagian profit antara pemilik dan karyawan, dan karyawan bisa mendapatkan tambahan penghasilan dari produktifitas mereka. Sebagai seorang *Management Scientist*, ia dikenal dengan konsep dan pemikiran terkait efisiensi kerja melalui mesin dan peralatan, bagaimana menggunakan sumber daya secara optimal melalui mesin yang diciptakannya. Ia dikenal luas sebagai penemu komputer di mana dia membuat sebuah *mechanical calculator* pada tahun 1822. Temuannya ini menginspirasi para penemu lain untuk mengembangkan sebuah mesin hitung yang merupakan cikal bakal komputer.²⁸

Selain *Scientific Management*, ada juga gerakan pemikiran lain, yaitu *General Administrative Management*. Jika *Scientific Management* lebih fokus pada produktivitas kerja, maka *General Administrative Management* lebih menitikberatkan pada pemikiran terkait aspek pengaturan administratif keseluruhan aktivitas manajemen. Pemikiran mengenai bagaimana pengaturan aktivitas organisasi secara keseluruhan ini akan menjadi landasan dasar dan acuan utama dari *general theory*

26 Wolfgang Pindur, Sandra Rogers, & Pan Suk Kim, *The History of Management: a Global Perspective*, hal. 60-61.

27 I Gde Kajeng Baskara, *Perkembangan Pemikiran Manajemen dari Gerakan Pemikiran Scientific Management hingga Era Modern*, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, Agustus 2013, hal. 145.

28 *Ibid.*

management atau teori manajemen modern nantinya.²⁹ Beberapa tokoh dari gerakan pemikiran adalah Jules Fayol (1841-1925), seorang ilmuwa berkebangsaan Prancis yang lahir di Istanbul, Turki, memperkenalkan teori manajemen yang sistematis.

Menurut pemikiran Fayol, manajemen harus dibagi menjadi fungsi-fungsi yang sistematis, yaitu *plaing*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling*. Ia juga membagi aktivitas dalam organisasi industri menjadi enam bagian, yaitu: *Technical*, *Commercial*, *Financial*, *Security*, *Accounting*, *Commercial*, *Financial*, *Security*, *Accounting*, dan *Managerial*. Adapun karya Fayol yang terkenal adalah *Administration Industrielle et Generale*, yang dipublikasikan di *Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale*, yang terbit tahun 1916. Pengembangan pemikiran administratif manajemen berlanjut melalui seorang pakar berkebangsaan Jerman bernama Max Weber (1864-1920), yang sering disebut sebagai Bapak Manajemen Birokrasi. Ia mengembangkan pemikiran terkait tingkatan hierarki birokrasi dalam organisasi. Konsep ini fokus pada karyawan yang bertanggung jawab pada posisinya berdasarkan kualifikasi yang dimilikinya.³⁰

Berjalan dengan perkembangan era manajemen ilmiah dan pengaturan administratif keseluruhan aktivitas manajemen, para ahli manajemen juga berpikir tentang pengaruh manusia dalam manajemen. Gagasan tentang “era sosial kemanusiaan” lebih mencerminkan kemunculan filsafat daripada panggilan untuk tindakan manajemen. Dominasi keyakinan bahwa kepuasan dan produktivitas karyawan sangat tergantung pada interaksi sosial yang menguntungkan antara karyawan serta karyawan dan manajemen. Karena itu, kunci efisiensi dan keharmonisan tempat kerja adalah mendukung hubungan manusia. Penelitian awal tentang hubungan manusia dilakukan oleh Elton Mayo, psikolog kelahiran Australia dan peneliti Harvard, dalam studi

29 *Ibid.*

30 *Ibid.*

Hawthorne, yang berfungsi untuk memberikan kepercayaan akademis kepada gerakan hubungan manusia.³¹

Mayo melakukan percobaan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas di antara karyawan yang tidak puas di pabrik Hawthorne di Chicago pada 1920-an. Dalam penelitiannya ini, Mayo mengubah kondisi kerja seperti suhu, pencahayaan, waktu istirahat, dan lamanya hari kerja. Perubahan ini dapat meningkatkan produktivitas tersebut bukan hanya dikarenakan perubahan kondisi kerja, namun lebih pada perasaan karyawan yang merasa dihargai sebagai kelompok terpadu yang berkerja sama dalam penelitiannya ini. Hasil penelitian Mayo ini mengarah pada pengakuan akan pentingnya faktor psikologis dan sosial dalam menciptakan organisasi yang produktif. Ini memunculkan Teori Hubungan Manusia yang menyimpulkan bahwa karyawan lebih termotivasi oleh faktor-faktor seperti menjadi bagian dari kelompok dan perhatian pribadi daripada materi yang berupa uang saja atau bahkan kondisi kerjanya.³² Pendekatan manajemen yang berorientasi pada orang ini mengharuskan para manajer untuk mengakui kompleksitas sifat manusia dan nilai ikatan sosial di tempat kerja.

Meskipun validitas percobaan Hawthorne telah dipertanyakan dalam beberapa tahun terakhir, kontribusi Mayo terhadap teori manajemen adalah dasar dari fokus saat ini pada dinamika kelompok dan penggunaan upaya membangun tim untuk memperkuat budaya kerja. Sebagai hasil dari studi, Hawthorne menjelaskan hal-hal berikut:³³

1. Karyawan tidak hanya dimotivasi oleh uang, tapi juga faktor pribadi dan sosial dalam motivasi dan sikap karyawan terhadap setiap aspek dari pekerjaan mereka.

31 Martinus Tukiran, *Fondasi Teori Manajemen: Sebuah Tinjauan Filosofis, Teoritis, Metodis, dan Praktis*, hal. 80.

32 *Ibid.*

33 *Ibid.*

2. Pentingnya sikap individu dalam menentukan perilaku karyawan menjadi tak terbantahkan.
3. Pentingnya pengawasan yang efektif dalam memelihara kepuasan dan produktivitas kerja karyawan menjadi tak terbantahkan.

Pada tahun 1938, Chester Irving Barnard (1886-1961), seorang eksekutif di Bell Telephone, New Jersey, Amerika Serikat, menulis buku berjudul *The Function of the Executive*. Dalam bukunya tersebut, Chester menyatakan bahwa organisasi perusahaan sebagai sebuah sistem harus fokus dalam mencapai sasaran organisasi. Untuk tujuan tersebut dibutuhkan keberadaan manajemen sebagai pembentuk tujuan organisasi dan pengelola sumber daya. Ia juga menekankan pentingnya komunikasi di antara anggota organisasi untuk koordinasi pencapaian tujuan organisasi.³⁴ Intinya, teori hubungan manusia mencari produktivitas yang lebih besar dan kepuasan berdasarkan solidaritas sosial dan kolaborasi.

Faktor yang memberikan kontribusi bahwa orang bekerja lebih produktif dan lebih puas ketika mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka. Karena itu, mereka menekankan struktur dan desain organisasi sebagai sarana untuk kepuasan dan produktivitas karyawan. Upaya mereka ditandai dengan pencarian prinsip-prinsip organisasi dan akhirnya dengan pencarian prinsip-prinsip manajemen yang lebih luas. Prinsip-prinsip mencapai kebenaran tujuan organisasi mengurangi keinginan dan kesengsaraan manusia. Dengan demikian, hubungan formal untuk membuat koordinasi lebih mudah dan mengurangi kebingungan serta menumbuhkan kepastian dan optimisme.³⁵

Setelah era manusia sosial, kemudian muncul gerakan pemikiran manajemen era modern. Gerakan pemikiran manajemen era modern ini merupakan lanjutan dari pengembangan manajemen ke arah yang

34 Sriyono D. Siswoyo & Meutia Sistarani, *Manajemen Teknik: Untuk Praktisi dan Mahasiswa Teknik*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 12.

35 *Ibid.*, hal. 82.

lebih terintegrasi. Semua konsep pemikiran dari gerakan sebelumnya menjadi fondasi dasar dalam membentuk kerangka konsep pemikiran manajemen modern.

Teori manajemen umum era modern ini ketika bisnis tumbuh di dalam dan luar negeri mendorong kebutuhan akan manajer yang lebih terdidik. Manajemen era modern ditandai dengan kemunculan pada studi tentang apa yang dikemudian dikenal sebagai “Perilaku Organisasi”. Hal ini mencerminkan transformasi manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bidang manajemen yang berpengaruh terhadap teknologi dan strategi pada organisasi dan proses manajemen dalam lingkungan yang berubah. Hal ini mendorong penelitian lanjutan untuk ilmu pengetahuan dalam manajemen yang mengarah ke Era Reformasi. Pertimbangan globalisasi bisnis yang sedang berlangsung dan bagaimana bersaing di pasar internasional dengan nilai-nilai budaya dan institusi yang berbeda telah memengaruhi evolusi pemikiran manajemen.³⁶

Perubahan teknologi dan kegiatan *global outsourcing* perusahaan multinasional pada periode tersebut setelah Perang Dunia II mengarah pada evaluasi kembali pendidikan manajemen, minat baru dalam memahami sifat pekerjaan manajerial, dan perumusan strategi bisnis untuk bersaing di dalam dan luar negeri. Disimpulkan bahwa pendidikan program manajemen tidak melengkapi lulusan mereka dengan keterampilan intelektual dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil di dunia yang semakin kompleks dan saling terkait. Catatan lain adalah kurangnya relevansi dan pertumbuhan membagi antara teori and praktik manajemen. Pertanyaan tentang sifat pekerjaan manajerial akan menantang ortodoksi mapan dan strategi bisnis yang dihadapi, yang belum pernah terjadi sebelumnya. Peter F. Drucker, salah satu pemikir manajemen paling berpengaruh abad kedua puluh, memandang pasar bebas, ekonomi kapitalis ada di dalamnya keadaan konstan penciptaan, pertumbuhan, stagnasi, dan penurunan. Ia

36 Martinus Tukiran, *Fondasi Teori Manajemen: Sebuah Tinjauan Filosofis, Teoritis, Metodis, dan Praktis*, hal. 82.

menekankan bahwa manajer harus menetapkan tujuan di setiap areal vital bagi keberadaan organisasi.³⁷

Era modern ini juga ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*Total Quality Management*-TQM) pada abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa pakar manajemen, di antaranya adalah W. Edwards Deming (1900-1993) dan Joseph Juran (lahir 1904). Deming, tokoh kelahiran Amerika ini dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Ia berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, tapi sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai, yaitu:³⁸

1. Biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material.
2. Produktivitas meningkat.
3. Pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga.
4. Profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis.
5. Jumlah pekerjaan meningkat.

Sementara Joseph Juran menyatakan bahwa sebanyak 80% cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Ia juga mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikannya.

37 *Ibid.*

38 Rhea Pratama, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 30.

Pindur mengklasifikasikan era modern menjadi enam penekatan dengan tidak menyertakan pendekatan pelanggan yang berkembang pesat di era tahun 1990-an. Pendekatan dalam era modern, di antaranya:³⁹ *Pertama*, Proses. Pada tahun 1961, Harold Koontz mempublikasikan sebuah artikel yang memperkenalkan apa yang disebut dengan *management jungle theory*. Menurutny, setiap pendekatan yang teridentifikasi dalam manajemen memberikan sumbangan pemikiran pada teori manajemen. Ia berpendapat bahwa pendekatan Sumber Daya Manusia (SDM) dan pendekatan kuantitatif hanya merupakan sebuah alat (*tools*) bukanlah sebuah metode dalam manajemen. *Kedua*, Sistem. Dalam pendekatan sistem terdapat dua jenis sistem, yaitu terbuka dan tertutup. Sebuah sistem tertutup tidak dipengaruhi oleh interaksi dengan lingkungan luar organisasi. Kebalikannya adalah sistem terbuka, yang berinteraksi dan merespons keberadaan lingkungan eksternalnya.

Dalam pendekatan sistem, organisasi terintegrasi di dalam maupun di luar dengan lingkungan eksternalnya, di mana sebuah organisasi mengambil *input* sumber daya dari luar, memprosesnya di dalam, kemudian mengembalikannya lagi ke luar dalam bentuk *output* (produk). *Ketiga*, Kontingensi. Teori kontingensi merupakan pendekatan pemecahan permasalahan organisasi yang mempertimbangkan semua faktor dalam berbagai situasi yang berbeda sebelum mengambil sebuah keputusan. Konsep manajemen kontingensi menitikberatkan pada kebutuhan akan pengkajian dan analisis yang menyeluruh terhadap lingkungan organisasi.

Model kajian dan analisis ini harus disesuaikan dengan berbagai keadaan dan situasi yang berbeda. *Keempat*, Manajemen Strategi. Manajemen model ini terutama berkonsentrasi pada proses pengambilan keputusan dan kajian serta analisis aktivitas terkait kinerja jangka panjang organisasi. Pendekatan model ini terutama membutuhkan

39 Gunarso Wiwoho, *Kajian Perkembangan Pemikiran Manajemen: Gerakan Pemikiran Scientific Management hingga Kaizen*, Jurnal Fokus Bisnis, Vol. 16, No. 2, 2017, hal. 33-35.

tingkat monitoring dan pengawasan internal serta eksternal, dengan melakukan analisis pada kekuatan dan kelemahan organisasi. Von Neumann dan Morgenstern mengilustrasikan dalam *game theory* bahwa sangat memungkinkan untuk mengestimasi harapan dan kemungkinan di masa depan jika semua probabilitas yang ada dapat diukur dan ditentukan. *Kelima*, Gaya Manajemen Jepang. Pada tahun 1950, Deming memperkenalkan sebuah model sistem manajemen komprehensif yang didasarkan pada gaya manajemen perusahaan-perusahaan Jepang. Model ini dikenal dengan nama *total quality management* (TQM). Model TQM ini menggunakan statistik untuk menganalisis variabilitas proses produksi dalam upaya meningkatkan kualitas produk secara berkesinambungan.

Salah seorang pakar yang merupakan salah satu pioner dalam memperkenalkan model TQM adalah Juran. Ia meyakini bahwa perusahaan saat itu belum banyak yang mampu dan mengerti bagaimana mengelola kualitas. Setidaknya ada tiga langkah yang disarankan oleh Juran dalam *quality management*, yaitu: *structured annual improvement*, *major training programme*, dan *upper management leadership*. Keenam, *Excellence*. Pendekatan utama dari *excellence management* ini adalah mengerahkan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai sesuatu yang *excellence*. Pendekatan model ini pertama kali diperkenalkan oleh Peter dan Waterman pada awal tahun 1980-an melalui karya mereka yang berjudul *In Search of Excellence*. Menurut mereka, sebuah perusahaan tidak cukup hanya menjadi sebuah *effective organizations*, tapi juga harus bisa mencapai *excellence organizations* melalui perbaikan yang terus-menerus pada setiap aspek kualitas organisasi.

Terkait dengan gambaran perkembangan ilmu manajemen Islam, nampaknya belum terdapat keselarasan terhadap fase perkembangan ilmu manajemen Islam. Stephen P. Robbins dan Marry Coutler, misalnya, yang menyajikan enam evolusi pemikiran manajemen Islam, yaitu manajemen ilmiah (*fiqh*), teori administrasi umum (akuntansi Islam), kuantitatif (manfaat), perilaku organisasi (akhlak), sistem (al-

Qur'an/hadis), dan kontinensi (istiqomah).⁴⁰ Sementara James A. F. Stoner, dkk. menyebutkan empat aliran yang mewakili perkembangan manajemen Islam, yaitu manajemen ilmiah (*fiqh* tasawuf), teori organisasi klasik (*jam'iyah*), tingkah laku (akhlak), dan ilmu manajemen Islam. Kemudian ia menempatkan tiga pendekatan dari hasil evolusi pemikiran manajemen Islam tersebut, yaitu sistem Islam, kontongensi, dan keterlibatan dinamis.⁴¹

C. Tujuan Bisnis

Dalam konteks pembicaraan umum, bisnis tidak terlepas dari aktivitas produksi, pembelian, penjualan, maupun pertukaran barang dan jasa yang melibatkan orang atau perusahaan. Kata “bisnis” sendiri dalam bahasa Indonesia diserap dari bahasa Inggris, “*business*”, yang memiliki makna kesibukan. Kesibukan secara khusus berhubungan dengan orientasi profit/keuntungan. Menurut Buchari Alma, pengertian bisnis ditujukan pada sebuah kegiatan berorientasi profit yang memproduksi barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Bisnis juga dapat diartikan sebagai suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.⁴²

Secara etimologis, bisnis berarti keadaan di mana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan. Kata “bisnis” sendiri memiliki tiga penggunaan, tergantung skupnya. Penggunaan singular kata bisnis dapat merujuk pada badan usaha, yaitu kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis, yang bertujuan mencari laba atau keuntungan.⁴³ Bisnis dalam arti luas

40 Stephen P. Robbins dan Marry Coulter, *Manajemen*, terj. Ernawati Lestari, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hal. 31.

41 James A. F. Stoner, *Manajemen*, terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: PT Prenhallindo, 1996), hal. 32.

42 M. Fuad, Christin H, Nurlela, Sugiarto, Paulus, & Y.E.F., *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000), hal. 1.

43 Abdul Aziz, *Etika Bisnis Perspektif Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 28.

merupakan istilah umum yang menggambarkan semua aktivitas dan institusi yang memproduksi barang/jasa dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Louis E. Boone, bisnis terdiri dari seluruh aktivitas dan usaha untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian. Beberapa bisnis memproduksi barang berwujud, sedangkan yang lain memberikan jasa.⁴⁴ Adapun Skinner (1992) mendefinisikan bisnis sebagai pertukaran barang atau jasa yang saling menguntungkan atau memberi manfaat. Bisnis merupakan sebuah aktivitas yang mengarah pada peningkatan nilai tambah melalui proses penyerahan jasa, perdagangan, atau pengolahan barang (produksi). Sedangkan menurut J.S. Nimpoena (1985), pengertian bisnis dapat dibedakan dalam pengetahuan yang sempit dan yang luas. Jika kita berorientasi pada pengertian yang sempit, maka bisnis tidak lain dari fiksi.⁴⁵

Adapun dalam arti yang luas, bisnis adalah usaha yang terkait erat dengan dunia ekonomi dan politik. Hal ini disebabkan karena dunia ekonomi dan dunia politik pada dasarnya memiliki hubungan yang saling tergantung, dan yang turut mencerminkan efektivitas suatu masyarakat dalam gerak usahanya. Bisnis juga dapat diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup masyarakat.⁴⁶ Selain pengertian bisnis tersebut, bisnis diartikan juga oleh Ika Yunia Fauzia.

Menurutnya, bisnis adalah pertukaran barang, jasa, atau uang yang saling menguntungkan atau memberi manfaat. Pengertian bisnis yang terakhir ini sedikit berbeda dengan pengertian bisnis sebelumnya di

44 Louis E. Boone & David L. Kurtz, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), hal. 5.

45 Muhammad & Alimin, *Etika Perlindungan Konsumen dalam Ekonomi Islam*, (Yogyakarta: BPFE, 2004), hal. 56.

46 Sutarno, *Serba-serbi Manajemen Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 1.

mana bisnis itu suatu kegiatan tukar-menukar barang atau jasa dengan uang atau sebaliknya. Namun akhirnya, dari kegiatan tersebut diharapkan masing-masing pihak dapat memperoleh *return*, yakni keuntungan atau laba. Jadi, bisnis yang dapat mendatangkan keuntungan atau laba (*return*) merupakan bisnis yang dikelola dengan baik, yakni berbekal ilmu pengetahuan yang sesuai dengan bidang yang ditekuni, yang selalu ada inovasi atau pembaharuan dengan memanfaatkan informasi dan teknologi mutakhir, dan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar atau mengikuti kemauan dan keinginan para konsumen.⁴⁷ Jika pebisnis tidak mengindahkannya, maka aktivitas bisnisnya akan ditinggalkan oleh pelanggannya.

Namun demikian, dalam jangka panjang, tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam bisnisnya, di antaranya:⁴⁸ (1) *Market Standing*. Penguasaan pasar yang akan menjadi jaminan bagi perusahaan untuk memperoleh pendapatan penjualan dan profit dalam jangka panjang; (2) *Innovation*. Inovasi dalam produk (barang atau jasa) serta inovasi keahlian. Tujuan bisnis yang ingin dicapai melalui inovasi adalah menciptakan nilai tambah pada suatu produk; (3) *Physical and Financial Resources*. Perusahaan memiliki tujuan penguasaan terhadap sumber daya fisik dan keuangan untuk mengembangkan perusahaan menjadi semakin besar dan semakin menguntungkan; (4) *Manager Performance and Development*. Manajer merupakan orang yang secara operasional bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik, maka seorang manajer perlu memiliki berbagai kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan profesinya. Maka diperlukan peningkatan kinerja dan pengembangan kemampuan manajer melalui serangkaian kegiatan kompensasi yang menarik dan program training dan development yang

47 Fauzi Muhammad & Baharuddin Ahmad, *Fikih Bisnis Syariah Kontemporer*, (Jakarta: Kencana, 2021), hal. 20.

48 Madnasir dan Khoirudin, *Etika Bisnis dalam Islam*, (Lampung: IAIN Raden Intan, 2012), hal. 22.

berkelanjutan; (5) *Worker Performance and Attitude*. Untuk kepentingan jangka panjang, maka sikap para karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan perlu diperhatikan agar dapat bekerja dengan baik; dan (6) *Public Responsibility*. Bisnis harus memiliki tanggung jawab sosial seperti memajukan kesejahteraan masyarakat, mencegah terjadinya polusi, dan menciptakan lapangan kerja.

Sementara tujuan bisnis dalam perspektif Islam adalah untuk mencapai empat hal utama:⁴⁹ (1) Target hasil: profit-materi dan benefit-non materi. Tujuan bisnis tidak hanya untuk mencari profit (*qimah madiyah* atau nilai materi) setinggi-tingginya, tapi juga harus dapat memperoleh dan memberikan *benefit* (keuntungan atau manfaat) non-materi kepada internal organisasi perusahaan dan eksternal (lingkungan), seperti terciptanya suasana persaudaraan, kepedulian sosial, dan lain sebagainya. Sedangkan *benefit* yang dimaksudkan tidaklah semata-mata memberikan manfaat kebendaan, tapi juga dapat bersifat non-materi. Islam memandang bahwa tujuan suatu amal perbuatan tidak hanya berorientasi pada *qimah madiyah*. Masih ada tiga orientasi lainnya, yakni *qimah insyaniyah*, *qimah khuluqiyah*, dan *qimah ruhiyah*. Dengan *qimah insaniyah*, berarti pengelola berusaha memberikan manfaat yang bersifat kemanusiaan melalui kesempatan kerja, bantuan sosial (sedekah), dan bantuan lainnya.

Adapun *qimah khuluqiyah* mengandung pengertian bahwa nilai-nilai akhlak mulia menjadi suatu kemestian yang harus muncul dalam setiap aktivitas bisnis, sehingga tercipta hubungan persaudaraan yang islami, bukan sekadar hubungan fungsional atau profesional. Sementara itu *qimah ruhiyah* memiliki makna aktivitas dijadikan sebagai media untuk mendekatkan diri kepada Allah Swt. (2) Pertumbuhan. Jika profit materi dan profit non-materi sudah diraih, maka perusahaan harus berupaya menjaga pertumbuhan supaya selalu meningkat.

49 Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karabet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), hal. 19-20.

Upaya peningkatan ini juga harus selalu dalam koridor syariah, bukan menghalalkan segala cara.

(3). Keberlangsungan. Target yang telah dicapai dengan pertumbuhan setiap tahunnya harus dijaga keberlangsungannya agar perusahaan tetap eksis dalam kurun waktu yang lama. (4) Keberkahan. Semua tujuan yang telah tercapai tidak akan berarti apa-apa jika tidak ada keberkahan di dalamnya. Maka, bisnis Islam menempatkan berkah sebagai tujuan inti, karena ia merupakan bentuk dari diterimanya segala aktivitas manusia. Keberkahan ini menjadi bukti bahwa bisnis yang dilakukan oleh pengusaha muslim telah mendapat ridha dari Allah Swt., dan bernilai ibadah. Hal ini sesuai dengan misi diciptakannya manusia, yaitu untuk beribadah kepada Allah Swt. baik dengan ibadah *mahdah* maupun *ghairu mahdah*.

Bisnis dalam perspektif Islam menekankan pada etika di mana pebisnis diarahkan untuk selalu memerhatikan kepentingan *stakeholder* dalam rangka melakukan kegiatan bisnisnya. *Stakeholder* merupakan kelompok gabungan antara internal dan eksternal. Kelompok internal terdiri dari pemilik perusahaan, manajer, dan karyawan. Sementara kelompok eksternal terdiri dari investor, konsumen, masyarakat yang bukan konsumen, distributor. Dengan memerhatikan *stakeholder*, maka diharapkan dalam interaksi bisnis terhindar dari perusakan lingkungan, penipuan, promosi menyesatkan, pemecatan karyawan, dan lain sebagainya. Semua kegiatan bisnis diintegrasikan untuk menyejahterakan *stakeholder* bersamaan dengan itu pebisnis memperoleh keuntungan bisnisnya.⁵⁰ Artinya, di sini pebisnis dituntut untuk jujur dalam berbisnis.

Di antara wujud dari kejujuran dalam berbisnis, salah satunya ialah dengan memenuhi takaran dan timbangan. Takaran diartikan sebagai proses mengukur untuk mengetahui kadar, berat atau harga barang tertentu. Sementara menakar atau menimbang merupakan bagian dari kegiatan perniagaan yang sering dilakukan oleh para pedagang. Mereka

50 H. Fakhry Zamzam dan Havis Aravik, *Etika Bisnis Islam Seni Berbisnis Keberkahan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 8.

menggunakan alat untuk menakar atau menimbang, yakni timbangan juga disebut neraca karena memiliki keseimbangan. Memenuhi takaran dalam jual beli adalah suatu bentuk kejujuran yang hanya bisa diketahui oleh penjual dan Allah Swt. Prinsip etis tentang tata cara menakar dan menimbang telah diatur dalam al-Qur'an, di antaranya dalam surat al-Isra' ayat 35,

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كُنْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Dan sempurnakanlah takaran apabila kamu menakar, dan timbanglah dengan neraca yang benar. Itulah yang lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. al-Isra’ [17]: 35).

Juga dalam surat Hud ayat 84,

وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا ۖ قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُ ۖ وَلَا تَنْقُصُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ ۚ إِنِّي أَرَاكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُّحِيطٍ

“Dan kepada (penduduk) Mad-yan (Kami utus) saudara mereka, Syu'aib. Ia berkata: “Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tiada Tuhan bagimu selain Dia. Dan janganlah kamu kurangi takaran dan timbangan, sesungguhnya aku melihat kamu dalam keadaan yang baik (mampu) dan sesungguhnya aku khawatir terhadapmu akan azab hari yang membinasakan (kiamat)” (QS. Hud [11]: 84).

Juga dalam surat al-A'raf ayat 85,

وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا ۖ قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُ ۖ قَدْ جَاءَتْكُم بَيِّنَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ ۖ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ۚ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ مُّؤْمِنِينَ

“Dan (Kami telah mengutus) kepada penduduk Mad-yan saudara mereka, Syu’aib. Ia berkata: “Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada Tuhan bagimu selain-Nya. Sesungguhnya telah datang kepadamu bukti yang nyata dari Tuhanmu. Maka sempurnakanlah takaran dan timbangan dan janganlah kamu kurangkan bagi manusia barang-barang takaran dan timbangannya, dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi sesudah Tuhan memperbaikinya. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika betul-betul kamu orang-orang yang beriman” (QS. al-A’raf [7]: 85).

Jika kita perhatikan antara surat al-Isra’ ayat 35, surat Hud ayat 84, dan surat al-A’raf ayat 85, maka titik temu nilai yang ditekankan pada ketiga ayat tersebut adalah kewajiban untuk memenuhi takaran dan larangan mengurangi hak orang lain. Di dalam surat al-Isra’ menggunakan kata *auful kayla wazinu bil qisthasil mustaqim*, surat Hud menggunakan deskripsi cerita dengan kutipan kalimat Nabi Syu’aib kepada kamunya *wala tanqusul mikyala wal mizana*, dan begitu pula pada surat al-A’raf menuturkan kisah Nabi Syu’aib dengan kaumnya.

Perintah tentang memenuhi takaran dan larangan mengurangi bagian orang lain bukan hanya dijelaskan pada ayat-ayat tersebut, tapi juga terdapat pada surat asy-Syuara’ ayat 181-183 dan surat al-Muthafifin ayat 1-3, di mana surat yang terakhir ini turun dalam rangka merespons praktik jual beli yang dilakukan oleh penduduk Madinah di awal-awal kedatangan Nabi Muhammad Saw. di kota tersebut. Nabi Saw. pun mengapresiasi mereka yang jujur dalam berdagang, sebagaimana hadis yang artinya sebagai berikut:

Dari Abdullah ibn Umar berkata, “Rasulullah Saw. bersabda, ‘Seorang pedagang muslim yang terpercaya lagi jujur bersama para syuhada’. Dalam suatu riwayat beserta para nabi, orang-orang jujur, dan syuhada’ di hari kiamat kelak” (HR. Ibn Majah).

Menurut Bambang Subandi, dalam kaitannya dengan paradigma Islam tentang etika bisnis, landasan filosofis yang harus dibangun dalam pribadi muslim adalah adanya konsepsi hubungan manusia dengan manusia dan lingkungannya, serta hubungan manusia dengan

Tuhan-nya, yang dalam bahasa agama Islam dikenal dengan istilah *hablumminallah wa hablumminannas* (hubungan manusia dengan Allah dan hubungan manusia dengan sesama manusia). Dengan berpegang pada landasan ini, maka setiap muslim yang berbisnis akan merasa ada kehadiran “pihak ketiga” (Tuhan) di setiap aspek hidupnya. Keyakinan ini harus menjadi bagian integral dari setiap musim dalam berbisnis. Hal ini karena bisnis dalam Islam tidak semata-mata berorientasi dunia, tapi juga harus punya visi akhirat yang jelas. Dengan kerangka pemikiran seperti itulah, maka persoalan etika dalam bisnis menjadi sorotan penting dalam ekonomi Islam.⁵¹

Dalam ekonomi Islam, bisnis dan etika tidak harus dipandang sebagai dua hal yang bertentangan, karena bisnis yang merupakan simbol dari urusan duniawi juga dianggap sebagai bagian integral dari hal-hal yang bersifat investasi akhirat. Artinya, jika orientasi bisnis dan upaya investasi akhirat (diniatkan sebagai ibadah dan merupakan totalitas kepatuhan kepada Tuhan), maka bisnis dengan sendirinya harus sejalan dengan kaidah-kaidah moral yang berlandaskan keimanan kepada akhirat. Bahkan, dalam Islam, pengertian bisnis itu sendiri tidak sekadar urusan dunia, tapi juga mencakup seluruh kegiatan kita di dunia yang “dibisniskan” atau diniatkan sebagai ibadah untuk meraih keuntungan atau pahala akhirat.

D. Penentuan Keputusan

Pengambilan keputusan memiliki beberapa definisi dari para ahli. Pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Definisi ini memiliki tiga kunci elemen. Pertama, pengambilan keputusan melibatkan membuat pilihan dari sejumlah pilihan. Kedua, pengambilan keputusan adalah proses yang melibatkan lebih dari sekedar pilihan akhir dari antara alternatif. Ketiga, “hasil yang diinginkan” yang disebutkan dalam definisi melibatkan tujuan atau target yang dihasilkan dari aktivitas

51 *Ibid.*, hal. 9.

mental bahwa pembuat keputusan terlibat dalam mencapai keputusan akhir.⁵²

Selain itu, pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Pengambilan keputusan adalah proses yang memilih pilihan yang lebih disukai atau suatu tindakan dari antara alternatif atas dasar kriteria atau strategi yang diberikan. Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas, pengambilan keputusan bisa disimpulkan bahwa suatu proses pemilihan dari antara alternatif untuk mencapai suatu hasil.⁵³

Di antara para peneliti, ada kekurangan persetujuan umum bagaimana gaya pengambilan keputusan dapat dikonseptualisasikan. Poin utama dalam perbedaan tersebut menunjukkan apabila gaya pengambilan keputusan merupakan perbedaan individu yang stabil dalam waktu dan situasi atau dalam keadaan sifat. Gaya pengambilan keputusan telah digambarkan sebagai sifat-sifat yang berubah-ubah, dimana individu sering beralternatif dengan mudah. Beliau berlabel dua gaya intuisi dan penalaran yang disebut sebagai Sistem 1 dan Sistem 2 masing-masing. Sistem 1 beroperasi secara cepat, otomatis, dengan sedikit usaha atau tidak, tidak ada rasa kontrol sukarela dan berbasis emosi (*emotionally driven*). Sistem 2 ialah lambat, terkontrol, penuh usaha dan sering dikaitkan dengan pengalaman subjektif dari pilihan atau konsentrasi.⁵⁴

Sistem 1 dan Sistem 2 sebagai perbedaan individu, yang membedakan antara individu-individu berdasarkan bagaimana mereka memproses informasi dan membuat keputusan dari waktu ke waktu. Dua sistem tersebut sebagai: a) Gaya pemikiran intuitif-pengalaman (*intuitive-experiential thinking*). Ciri gaya berpikir intuitif adalah pengolahan informasi yang otomatis, cepat, dan berbasis emosi. Gaya berpikir intuitif

52 Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 85.

53 Pratama, *Pengantar Manajemen*, hal. 86.

54 Warren Tryon, *Cognitive Neuroscience and Psychotherapy: Network Principles for a Unified Theory*, (London: Elsevier, 2014), hal. 107.

dikaitkan dengan penggunaan heuristik; b) Gaya pemikiran analitis-rasional (analytical-rational thinking). Ciri gaya berpikir rasional ialah pengolahan informasi analitik yang membanding dan tanpa emosi.⁵⁵

Gaya berpikir intuitif-eksperiensial dan gaya berpikir analitis-rasional secara independen memprediksi penyesuaian, kemampuan coping, dan pengolahan heuristik. Gaya keputusan adalah proses kognitif yang merupakan cara individu pendekatan masalah. Salah satu gaya keputusan mencerminkan cara individu visualisasi, berpikir, dan menafsirkan situasi. Penelitian tersebut telah mengungkapkan dua faktor kunci dalam bagaimana individu bervariasi dalam membuat keputusan. Dua faktor utama yang didefinisikan sebagai penggunaan informasi dan fokus. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa pemahaman gaya keputusan individu dapat mempengaruhi pendekatan pengolahan informasi seseorang. Gaya pengambilan keputusan menjadi pola respon kebiasaan, yang dipengaruhi oleh karakteristik individu dan situasi. Dengan demikian, meskipun orang umumnya menggunakan satu gaya berdasar pada karakteristik masing-masing, ini mungkin berbeda seperti yang dipersyaratkan oleh situasi.⁵⁶

Cara orang mengambil keputusan dapat digambarkan melalui gaya pengambilan keputusannya. Bagaimana ia menginterpretasi atau memahami, bagaimana merespon, dan apa yang dipercaya oleh seseorang sebagai sesuatu yang penting mengartikan bahwa gaya pengambilan keputusan merefleksikan cara seseorang bereaksi terhadap situasi yang dihadapinya. Selanjutnya, gaya keputusan dapat membantu dalam memprediksi hasil keputusan. Kedua peneliti mendukung keyakinan ini

55 Marc J. Epstein and Adriana Rejc Buhovac, *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2014), hal. 43-74.

56 Scott Highhouse, Reeshad S. Dalal and Eduardo Salas, *Judgment and Decision Making at Work*, (New York: Routledge, 2014), hal. 83.

dengan menunjukkan bagaimana gaya keputusan yang berbeda bereaksi terhadap stres, motivasi, pemecahan masalah, dan berpikir.⁵⁷

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya pengambilan keputusan adalah bagaimana seseorang menginterpretasi, merespons, dan cara seseorang bereaksi terhadap situasi yang dihadapinya. Dalam Islam, ada sebuah ibadah khusus sebagai panduan dalam membuat keputusan yang dilantunkan pada salat Istikharah. Dari Jabir bin Abdilllah Radhiyallahu ‘anhu, dia bercerita ; ‘Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam pernah mengajarkan istikharah kepada kami dalam (segala) urusan, sebagaimana beliau mengajari kami surat dari Al-Qur’an. Beliau bersabda,

إِذَا هَمَّ أَحَدُكُمْ بِالْأَمْرِ ، فَلْيَرْكَعْ رَكَعَتَيْنِ مِنْ غَيْرِ الْفَرِيضَةِ ، ثُمَّ لِيَقُلْ : اَللّٰهُمَّ
إِنِّي أَسْتَخِيرُكَ بِعِلْمِكَ وَأَسْتَقْدِرُكَ بِقُدْرَتِكَ وَأَسْأَلُكَ مِنْ فَضْلِكَ الْعَظِيمِ
فَإِنَّكَ تَقْدِرُ وَلَا أَقْدِرُ وَتَعْلَمُ وَلَا أَعْلَمُ وَأَنْتَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ . اَللّٰهُمَّ إِنْ كُنْتَ
تَعْلَمُ أَنَّ هَذَا الْأَمْرَ خَيْرٌ لِي فِي دِينِي وَمَعَاشِي وَعَاقِبَةِ أَمْرِي (أَوْ قَالَ: عَاجِلِ
أَمْرِي وَآجِلِهِ) فَاقْدُرْهُ لِي وَيَسِّرْهُ لِي ثُمَّ بَارِكْ لِي فِيهِ ، وَإِنْ كُنْتَ تَعْلَمُ أَنَّ
هَذَا الْأَمْرَ شَرٌّ لِي فِي دِينِي وَمَعَاشِي وَعَاقِبَةِ أَمْرِي (أَوْ قَالَ: فِي عَاجِلِ أَمْرِي
وَآجِلِهِ) فَاصْرِفْهُ عَنِّي وَاصْرِفْنِي عَنْهُ وَاقْدُرْ لِي الْخَيْرَ حَيْثُ كَانَ ثُمَّ أَرْضِنِي
بِهِ قَالَ : وَيُسَبِّحُ حَاجَتَهُ

“Jika salah seorang di antara kalian berkeinginan keras untuk melakukan sesuatu, maka hendaklah dia mengerjakan shalat dua rakaat di luar shalat wajib, dan hendaklah dia mengucapkan : (‘Ya Allah, sesungguhnya aku memohon petunjuk kepada-Mu dengan ilmu-Mu, memohon ketetapan dengan kekuasaan-Mu, dan aku memohon karunia-Mu yang sangat agung, karena sesungguhnya Engkau berkuasa sedang aku tidak kuasa sama sekali, Engkau mengetahui sedang aku tidak, dan Engkau Mahamengetahui segala yang ghaib. Ya Allah, jika Engkau mengetahui bahwa urusan ini (kemudian

57 Muhammad Sawir, *Ilmu Administrasi Dan Analisis Kebijakan Publik Konseptual Dan Praktik*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021), hal. 113.

menyebutkan langsung urusan yang dimaksud) lebih baik bagi diriku dalam agama, kehidupan, dan akhir urusanku” –atau mengucapkan : “Baik dalam waktu dekat maupun yang akan datang-, maka tetapkanlah ia bagiku dan mudahkanlah ia untukku. Kemudian berikan berkah kepadaku dalam menjalankannya. Dan jika Engkau mengetahui bahwa urusan ini buruk bagiku dalam agama, kehidupan dan akhir urusanku” –atau mengucapkan: “Baik dalam waktu dekat maupun yang akan datang-, maka jauhkanlah urusan itu dariku dan jauhkan aku darinya, serta tetapkanlah yang baik itu bagiku di mana pun kebaikan itu berada, kemudian jadikanlah aku orang yang ridha dengan ketetapan tersebut), Beliau bersabda: “Hendaklah dia menyebutkan keperluannya” (HR. Bukhari).

Selanjutnya adalah tentang gaya-gaya pengambilan keputusan. Para peneliti telah mengklasifikasikan gaya pengambilan keputusan dalam berbagai cara. Gaya pengambilan keputusan dalam berkarir menjadi tiga kategori: pertama, rasional. Gaya ini berciri dengan kemampuan untuk mengenali konsekuensi dari keputusan sebelumnya untuk keputusan nanti. Hal ini membutuhkan perspektif waktu yang panjang di mana beberapa keputusan berurutan dipandang sebagai means-end chain, untuk memperjelas pikiran seorang individu. Individu mengantisipasi kebutuhan untuk membuat keputusan di masa depan dan mempersiapkan mereka dengan mencari informasi tentang diri dan situasi yang diantisipasi. Keputusan individu dilakukan melalui dengan berhati-hati dan logis, dimana informasi yang akurat tentang situasi diperoleh dan penilaian diri individu ialah realistik. Gaya ini merupakan pembuat keputusan aktualisasi diri yang ideal.⁵⁸

Kedua, intuitif. Seperti dalam gaya rasional, pengambil keputusan intuitif menerima tanggung jawab untuk pengambilan keputusan. Gaya intuitif, bagaimanapun, melibatkan sedikit antisipasi masa depan, perilaku mencari informasi, atau mempertimbangan faktor-faktor logis. Sebaliknya, hal ini ditandai dengan penggunaan fantasi, perhatian untuk menyajikan perasaan, dan kesadaran diri emosional sebagai dasar

58 Harini Fajar Ningrum (ed.), *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), hal. 134.

untuk pengambilan keputusan. Komitmen untuk tindakan tercapai relatif cepat, dan dasar “kebenaran” yang dirasakan secara internal. Seringkali individu tidak dapat menyatakan secara eksplisit bagaimana ia memutuskan sesuatu. Gaya ini cenderung menghasilkan pengambilan keputusan yang efektif dibanding gaya rasional, karena ketidaktepatan dari waktu ke waktu dalam keadaan internal individu dan kapasitas yang terbatas untuk secara akurat mewakili situasi yang asing dalam fantasi.

Ketiga, dependen. Berbeda dengan gaya rasional dan intuitif, gaya dependen ditandai dengan penolakan tanggung jawab pribadi untuk pengambilan keputusan dan proyeksi tanggung jawab yang di luar diri. Individu sangat dipengaruhi oleh harapan dan keinginan pemerintah dan rekanrekan miliki tentang dia. Individu tersebut cenderung pasif dan patuh, memiliki kebutuhan tinggi untuk persetujuan sosial dan untuk memahami lingkungan menyediakan pilihan terbatas. Meskipun gaya ini dapat mengurangi kecemasan terkait dengan pengambilan keputusan, ada kemungkinan untuk pada akhirnya mengakibatkan kurangnya pemenuhan atau kepuasan pribadi.⁵⁹

Selain itu, perpanjangkan kategori gaya pengambilan keputusan untuk menyertakan gaya keempat dan kelima, yaitu: *Avoidan* dan *Spontan*. *Avoidan* ditandai dengan upaya untuk menghindari pengambilan keputusan. *Spontan* memiliki rasa kesegeraan dan keinginan untuk melalui proses pengambilan keputusan dengan sesegera mungkin.⁶⁰

Bersama lima gaya ini membentuk pengukuran Gaya Pengambilan Keputusan Umum atau *General Decision Making Style* (GDMS). Lima gaya pengambilan keputusan terbukti berkorelasi dengan stres, gaya berpikir, sensasi mencari, *locus of control*, dan prestasi akademik. Gaya pengambilan keputusan lain bersifat sebagai berikut: a) *Cautious*: Individu menerapkan gaya pengambilan keputusan kewaspadaan dengan membuat keputusan dengan hati-hati, b) *Avoidant*: Pengambil keputusan menghindari cenderung melepaskan pengambilan keputusan

59 Ningrum (ed.), *Perilaku Organisasi*, hal. 134.

60 Sawir, *Ilmu Administrasi*, hal. 113.

kepada orang lain, c) *Procrastinating*: Individu dengan gaya pengambilan keputusan menunda-nunda cenderung menunda keputusan. Tanpa alasan yang dapat diterima, mereka terus mencoba untuk menunda keputusan tersebut, dan d) *Spontaneous*: Individu dengan gaya pengambilan keputusan spontan ialah cepat dalam mengambil keputusan di bawah tekanan dari keterbatasan waktu.⁶¹

Ada dua dimensi yang berbeda di dalam gaya pengambilan keputusan, yaitu orientasi nilai dan toleransi terhadap ambiguitas. Tipe pengambil keputusan yang fokusnya pada tugas dan masalah teknis atau fokus terhadap orang lain dan masalah sosial adalah pengambil keputusan yang berorientasi nilai. Toleransi terhadap ambiguitas mengindikasikan tingkat di mana seseorang memiliki kebutuhan yang tinggi terhadap struktur atau kendali dalam hidupnya. Dua dimensi ini, ketika dikombinasikan, akan menghasilkan empat gaya pengambilan keputusan, yaitu: direktif, analitis, konseptual, dan behavioral.⁶²

Direktif berarti individu dengan gaya direktif adalah orang yang memiliki hasrat tinggi terhadap kekuasaan dan cenderung bersifat autokratik. Orientasi pengambilan keputusannya lebih menitikberatkan pada keyakinan pribadi dan cenderung fokus pada hal-hal yang teknis. Individu dengan gaya ini bersifat cepat dalam penyelesaian masalah. Toleransi terhadap ambiguitas dan kompleksitas kognitif mereka sangat rendah. Hal ini juga berarti mereka lebih menyukai hal-hal yang terstruktur dan informasi spesifik yang diberikan secara verbal. Individu dengan gaya ini merupakan individu yang fokus terhadap sesuatu dan sering kali agresif. Pengendalian yang ketat dan kecenderungan mendominasi orang lain serta memfokuskan pada keadaan internal di dalam organisasi termasuk salah satu karakter gaya direktif ini.

61 Mu Nuri Deniz, "An Investigation of Decision Making Styles and the Five-Factor Personality Traits With Respect To Attachment Styles," *Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol. 11, No. (2011), hal. 105-113.

62 Sawir, *Ilmu Administrasi*, hal. 113.

Berikutnya adalah Analitis. Individu dengan gaya pengambilan keputusan analitis memiliki fokus terhadap keputusan yang bersifat teknis dan kebutuhan akan kendali. Cenderung bersifat autokratik. Individu dengan gaya ini menyukai pemecahan masalah dan berusaha sekuat tenaga dalam mencapai hasil yang paling maksimal dalam situasi yang dihadapinya. Posisi dan ego merupakan karakteristik yang penting dan mereka sering kali mencapai posisi puncak dalam organisasi atau memulai suatu usaha sendiri. Mereka tidak cepat dalam pengambilan keputusan, mereka menikmati keberagaman dan lebih menyukai laporan tertulis. Mereka menyukai tantangan dan memperhatikan setiap detail situasi.

Sedangkan Individu dengan gaya pengambilan keputusan konseptual memiliki tingkat kompleksitas kognitif dan orientasi pada manusia yang tinggi. Mereka cenderung menggunakan data dari berbagai sumber dan mempertimbangkan berbagai alternatif. Pada gaya konseptual, terdapat kepercayaan dan kebutuhan dalam hubungan dengan bawahan dan tujuan bersama dengan bawahan. Individu dengan gaya ini cenderung idealis, menekankan pada etika dan nilai. Mereka secara umum merupakan individu yang kreatif dan dapat dengan cepat memahami hubungan yang kompleks. Fokus mereka pada jangka panjang dengan komitmen organisasi yang tinggi. Mereka memiliki orientasi pada prestasi dan penghargaan, pengakuan, dan kemandirian. Mereka lebih menyukai kendali yang longgar terhadap kekuasaan dan lebih sering menggunakan partisipasi. Mereka, pada umumnya, adalah seorang pemikir daripada pelaksana.

Terakhir, Individu dengan gaya pengambilan keputusan behavioral memiliki tingkat kompleksitas kognitif yang rendah, namun mereka memiliki perhatian yang mendalam terhadap organisasi dan perkembangan orang lain. Individu dengan gaya ini cenderung suportif dan memperhatikan kesejahteraan bawahannya. Mereka memberikan konseling, terbuka dalam menerima saran-saran, mudah berkomunikasi, menunjukkan sikap yang hangat, empati, persuasif, memiliki keinginan

untuk kompromi, dan menerima kelonggaran kendali. Oleh karena penggunaan data yang kurang, gaya ini cenderung fokus pada jangka pendek dan menggunakan pertemuan dalam berkomunikasi. Individu dengan gaya ini menghindari konflik, mencari penerimaan, dan sangat berorientasi pada manusia. Namun kadang kala mereka merasa tidak aman.

Penentuan keputusan sebenarnya tidak berdiri di ruang kosong. Ada faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan ialah penting untuk memahami apa keputusan yang akan dibuat. Artinya, faktor-faktor yang mempengaruhi proses dapat mempengaruhi hasil. Faktor-faktor tersebut termasuk: pengalaman masa lalu, bias kognitif, usia dan perbedaan individu, kepercayaan pada relevansi pribadi, dan eskalasi komitmen.⁶³

Sementara, faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan yaitu; pertama, posisi atau kedudukan. Ketika mengambil sebuah keputusan, posisi seseorang dapat dilihat dari letak posisi, apakah individu sebagai pembuat keputusan atau sebagai seorang staf, dan tingkatan posisi, yaitu sebagai strategi, kebijakan, peraturan, organisasional, operasional, atau teknis. Hal ini terkait apakah individu dalam keluarga dapat menentukan dan memilih keinginannya sendiri atau harus mengikuti keinginan orangtua.⁶⁴

Kedua, Masalah. Masalah adalah penghalang tercapainya suatu tujuan dan penyimpangan dari apa yang diharapkan. Masalah yang ada dapat memengaruhi individu keinginannya untuk berkuliah. Ketiga, situasi. Situasi adalah keseluruhan faktor yang terjadi dalam suatu keadaan yang saling berhubungan satu sama lain dan memberi pengaruh terhadap diri seseorang dan apa yang akan dilakukan. Situasi yang terjadi di sekitar individu dapat mempengaruhi keinginan untuk mengambil pendidikan di luar daerah. Keempat, kondisi. Kondisi adalah

63 Sawir, *Ilmu Administrasi*, hal. 118.

64 Sawir, *Ilmu Administrasi*, hal. 118.

keseluruhan dari faktor-faktor yang menentukan perbuatan seseorang. Kondisi yang dihadapi individu dapat memengaruhi keputusan individu mengambil pendidikan di luar daerah. Kelima, tujuan. Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan individu maupun kelompok umumnya telah ditentukan. Tujuan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan objektif. Tujuan individu menjadi faktor dalam memutuskan untuk mengambil pendidikan di luar daerah.

Selain itu, tambahan studi telah menyelidiki beberapa variabel yang mempengaruhi gaya keputusan tertentu. Latar belakang budaya mempengaruhi gaya keputusan individu. Gaya keputusan juga tergantung pada negara, sektor organisasi, usia, wilayah kecil, kelas sosial, dan pendidikan. Gaya keputusan juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, tingkat penggunaan teknologi, pendidikan pembuat keputusan, dan posisi pekerjaan. Berdasarkan dari berbagai pendapat tersebut bisa disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya pengambilan keputusan bervariasi dari latar belakang budaya, sosial, pekerjaan serta pendidikan.⁶⁵

E. Organisasi dan Struktur Organisasi

Organisasi tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia, sehingga keberadaannya sama tuanya dengan sejarah manusia. Semula manusia merupakan individu-individu yang bebas dan merdeka secara mutlak. Dalam arti tidak ada saling ketergantungan satu sama lain. Namun, secara alami, manusia menyadari bahwa ia tidak dapat memenuhi seluruh kebutuhannya sendiri, karena keterbatasan-keterbatasan dari setiap individu. Sadar akan keterbatasan yang dimilikinya, manusia yang memang ditakdirkan sebagai makhluk hindak hidup berkelompok. Dengan cara demikian, tujuan-tujuan yang tidak dapat dilakukan

65 Sawir, *Ilmu Administrasi*, hal. 119.

sendiri, dapat diusahakan melalui bekerjasama dalam kelompok, dua orang atau lebih.⁶⁶

Dengan demikian, secara sederhana dapat diketahui bahwa unsur utama dari sebuah organisasi adalah beberapa orang yang bergabung dalam kelompok (wadah atau wahana), kemudian secara tindakan, sama-sama berusaha (beraktivitas) untuk mencapai tujuan. Namun demikian, apabila berbicara tentang arti atau pengertian dari organisasi, secara teoritis akan ditemukan berbagai rumusan hasil pemikiran para ahli, sehingga tampak seperti berbeda-beda. Namun, apabila dilihat dengan jeli akan ditemukan unsur-unsur atau ciri-ciri yang sama seperti yang telah dikemukakan di atas.

Organisasi merupakan suatu wadah atau wahana dari kegiatan orang-orang yang bekerjasama dalam usaha mencapai tujuan. Dalam pengertian ini, kegiatan orang-orang yang terlibat di dalamnya harus jelas, terutama menyangkut tugas, wewenang, hubungan tata kerja, dan tanggung jawab. Organisasi demikian bersifat statis karena hanya sekadar melihat strukturnya saja. Di samping itu, ada yang disebut organisasi yang bersifat dinamis dilihat dari dinamikanya. Aktivitas atau tindakan dari tata hubungan yang terjadi dalam organisasi bersifat dinamis, baik antara atasan dengan bawahan, maupun antara atasan dengan atasan, dan antara bawahan dengan bawahan. Namun, dari kedua jenis organisasi tersebut, berhasil tidaknya dalam mencapai tujuan sangat bergantung terhadap manusianya.⁶⁷

Berdasarkan uraian tersebut, arti organisasi secara sederhana dapat dimaknai sebagai *wadah* atau *wahana*. Namun, tentu saja tidak semua wadah dapat dikatakan sebagai organisasi jika di dalamnya tidak terdapat kegiatan dan tidak memiliki tujuan yang jelas. Sementara organisasi dalam perspektif Islam, Allah Swt. mengingatkan umat manusia agar segala pekerjaan yang akan dilakukan, dikoordinasi dengan kompak,

66 H. A. Yunus, *Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan: Fungsi-fungsi Manajemen*, hal. 79.

67 *Ibid.*, hal. 80.

disiplin, dan saling bekerjasama agar bisa terbangun sistem kerja yang kokoh dan tidak goyah oleh berbagai macam rintangan yang akan dihadapi, laksana bangunan yang tersusun dengan kokoh dan rapi, sebagaimana firman-Nya,

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (QS. Ash-Shaff: 4).

Kemudian, dalam merumuskan definisi organisasi, meski inti dasarnya sama, akan berbeda-beda sesuai dengan pandangan para perumus. Selain itu, organisasi juga terus berkembang secara dinamis sejalan dengan perkembangan hidup manusia. Menurut Mc. Farland, organisasi merupakan suatu kelompok manusia yang dapat dikenal dan menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan. Sedangkan menurut Dimock, organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling bergantung/ berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adpaun menurut Stephen P. Robbins, rumusan definisi organisasi dapat berbeda-beda karena terdapat sudut pandang yang berlainan, titik beratnya bergantung pada esensi yang ingin dikemukakan oleh perumus.⁶⁸

Menurut Stephen P. Robbins, organisasi adalah kesatuan yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Dari definisi ini dapat diambil pokok-pokok pemikiran yang merupakan ciri dari organisasi, dengan penjelasan sebagai berikut:⁶⁹

68 *Ibid.*, hal. 81.

69 *Ibid.*, hal. 7-9.

1. Dikoordinasikan dengan Sadar

Di dalam sebuah organisasi diperlukan adanya koordinasi, karena di dalam organisasi terdapat bermacam-macam sumber daya, baik sumber daya manusia maupun bukan manusia. Inti dari organisasi adalah manusia yang merupakan kesatuan sosial, yang berarti bahwa unit itu terdiri atas orang atau kelompok orang. Adapun yang dinamakan kelompok tentu terdiri atas dua orang atau lebih yang satu sama lain terlibat interaksi.

Pola interaksi dalam suatu organisasi tidak timbul begitu saja, melainkan telah dipikirkan terlebih dahulu. Maka, di dalamnya ada kebersamaan dalam mencapai tujuan. Koordinasi mengandung makna manajemen, merupakan kebutuhan mutlak untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia yang tergabung di dalamnya.

2. Batasan yang Relatif Dapat Diidentifikasi

Sebuah organisasi mempunyai batasan relatif dapat diidentifikasi. Batasan dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas. Namun, suatu batasan yang jelas harus ada agar dapat dibedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara anggota dengan organisasinya. Dalam hubungannya dengan kepegawaian, terdapat suatu perjanjian implisit, di mana pekerjaan itu ditukar dengan pembayaran upah. Dalam organisasi sosial atau sukarela, para anggota memberikan kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan dalam membantu orang lain.

3. Keterikatan yang Terus-menerus

Orang-orang yang bergabung di dalam organisasi tetap eksis karena ada keterikatan yang terus-menerus, namun tentu saja tidak harus terikat dalam keanggotaan seumur hidup. Keterikatan tersebut bervariasi, sesuai dengan jenis organisasinya. Misalnya, seorang

salesman meminta bekerja delapan jam sehari, dan lima hari dalam seminggu. Dalam ekstrem yang lain, seseorang yang terus-menerus sebagai anggota organisasi hanya menghadiri pertemuan setahun sekali, atau mungkin hanya berpartisipasi dengan membayar kontribusi tahunan (iuran) saja.

Suatu organisasi pada saat tertentu akan menghadapi perubahan yang konstan, meski pada saat mereka menjadi anggota semuanya berpartisipasi secara teratur. Apalagi sekarang, di mana orang memiliki kebebasan untuk berserikat dan mengemukakan pendapat, organisasi baru bisa tumbuh dan hilang setiap saat.

4. Mencapai Sesuatu

Mencapai sesuatu yang dimaksud adalah tujuan. Pada umumnya, tujuan tersebut tidak dapat dicapai hanya dengan usaha individu secara terpisah. Hal tersebut akan lebih mungkin untuk dicapai secara efisien melalui usaha kelompok. Dalam praktiknya, seorang anggota organisasi tidak sepenuhnya mendukung pencapaian tujuan tersebut, tapi ada kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Dalam praktiknya, usaha mencapai tujuan dilakukan melalui pembagian pola-pola kerja, kemudian semua orang yang berada pada masing-masing bagian diminta untuk saling berhubungan, termasuk tugas-tugas khusus yang dilakukan serta sebuah hierarki dari manajer dan pekerja (pimpinan dan yang dipimpin). Sebagai imbalan atas usaha, mereka mendapat kompensasi. Akhirnya, sebuah organisasi akan hidup (aktif) berdasarkan aktivitas para anggotanya.

Ada sebagian para ahli yang menganalogikan organisasi dengan organisme hidup. Artinya, sebuah organisasi akan lahir, tumbuh, dan berkembang. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi memerlukan makanan atau energi agar tidak mengalami kematian. Namun, bagi organisasi dalam arti yang sebenarnya tentu saja tidak diciptakan untuk mati sebagaimana halnya makhluk

biologis. Dengan demikian, analogi tersebut tidak selamanya cocok untuk diterapkan dalam organisasi, namun setidaknya ada gambaran untuk perbandingan konsep, bahwa organisasi memang lahir, tumbuh, dan berkembang menuju kelangsungan hidupnya melalui tahapan-tahapan perkembangan yang telah diperkirakan sebelumnya. Jadi, untuk menggambarkan kelangsungan hidup, organisasi lebih cocok menggunakan istilah sistem.⁷⁰

Dengan demikian, organisasi merupakan suatu sistem yang berjalan melalui daur hidup yang berkesinambungan berupa siklus yang terus berputar. Pandangan organisasi dalam perspektif sebuah sistem dapat memberi gambaran tentang cara kerja sebuah organisasi. Dengan demikian, memahami suatu organisasi dapat juga dipandang dari sudut sistem, sehingga dapat diketahui apa yang dimaksud dengan organisasi dengan sistem terbuka dan sistem tertutup.

Dalam membentuk suatu organisasi, seharusnya dibuat pula struktur-struktur organisasinya. Begitu pula jika ingin mengenal atau mengetahui gambaran suatu organisasi, maka ditinjau dan dipelajari struktur organisasinya. Mempelajari struktur organisasi dapat mengetahui kemungkinan kegiatan-kegiatan apa yang ada dalam suatu organisasi, karena di dalam suatu organisasi tergambar bagian-bagian (departemen) yang ada, nama, dan posisi setiap manajer di mana garis penghubung di dalamnya menunjukkan siapa atau bagian atau bertanggung jawab kepada siapa atau bagian apa.

Struktur organisasi merupakan suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individu dan kelompok. Sebuah struktur organisasi mengalokasikan pekerjaan melalui sebuah divisi pekerjaan dan menyediakan koordinasi dari hasil-hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik. Bentuk dari

70 *Ibid.*, hal. 82-83.

pengalokasian pekerjaan tersebut dapat digambarkan ke dalam suatu struktur atau bagan organisasi.⁷¹

Adapun pembahasan inti yang akan dikemukakan dalam kajian struktur organisasi ini meliputi *kompleksitas*, *formalitas*, dan *sentralisasi*.⁷²

1. *Kompleksitas*

Kompleksitas mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi, termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi dan pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.

2. *Formalitas*

Formalitas berkaitan dengan tingkat organisasi dalam menyadarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para anggotanya. Beberapa organisasi beroperasi dengan berpedoman pada sesuatu yang telah distandarkan secara minimum. Hal lainnya, organisasi yang berskala kecil pun telah mempunyai segala macam peraturan yang memerintahkan kepada anggotanya mengenai apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan.

3. *Sentralisasi*

Sentralisasi mempertimbangkan tentang di mana letak pengambilan keputusan. Pada beberapa organisasi, pengambilan keputusan sangat disentralisasikan. Masalah-masalah yang dihadapi disalurkan ke atas, kemudian para eksekutif senior memilih tindakan yang tepat. Pada kasus tertentu, pengambilan keputusan didesentralisasikan. Artinya, pengambilan keputusan tersebar ke bawah di dalam hierarki organisasi.

71 H. Masram dan Hj. Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama, 2015), hal. 147-148.

72 H. A. Yunus, *Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan: Fungsi-fungsi Manajemen*, hal. 9-10.

Beberapa hal yang menentukan perancangan struktur organisasi, yaitu sebagai berikut:⁷³

1. Pembagian kerja. Setiap kotak mewakili tanggung jawab seseorang atau sub unit untuk bagian tertentu dari beban kerja organisasi.
2. Manajer dan bawahan. Garis tebal menunjukkan garis komando (siapa melapor ke siapa).
3. Jenis pekerjaan yang dilakukan. Label atau uraian kotak-kota menunjukkan tugas-tugas organisasi atau bidang-bidang tanggung jawab yang berbeda.
4. Pengelompokan bagian-bagian kerja. Keseluruhan bagan menunjukkan dasar pembagian aktivitas organisasi.
5. Tingkat manajemen. Sebuah bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan secara perorangan, tapi juga hierarki pimpinan secara keseluruhan.

Pada dasarnya aspek struktur organisasi dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas organisasi, seperti pendapat ini: Para pekerja cenderung menjadi lebih terikat pada organisasi dan merasa lebih puas jika mereka mempunyai kesempatan mendapat tanggung jawab yang lebih besar, jika tugas mereka memungkinkan keterlibatan diri yang lebih besar dan mengandung lebih banyak variasi, jika ketentuan-ketentuan dan peraturan dibatasi seminimum mungkin, dan jika organisasi dan kelompok kerja tidak terlalu besar.⁷⁴ Jadi, sangat jelas dari pendapat ini yang isinya secara tidak langsung menjelaskan uraian struktur organisasi ditinjau dari perilaku sumber daya manusianya yang berpengaruh pada efektivitas organisasi.

73 H. Masram dan Hj. Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 149.

74 Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi: Kaidah Perilaku*, (Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen dan Penerbit Erlangga, 1984), hal. 81.

BAB II

PRAKTIK MANAJEMEN

A. Perencanaan

Setiap orang pasti pernah melakukan perencanaan (*planning*). Tanpa disadari, dalam kehidupan sehari-hari, sebenarnya kita sudah sering membuat perencanaan. Misalnya, perencanaan singkat ketika ingin tidur kita berencana besok ingin bangun pukul lima pagi, beribadah, mandi, sarapan, kemudian berangkat ke kantor atau tempat kerja. Atau ketika kita ingin berlibur keluar kota, pasti sudah mempunyai perencanaan. Biasanya perencanaan diawali dengan berapa hari ingin menginap, pergi ke tempat tujuan liburan dengan menggunakan transportasi darat, laut, atau udara, dan apa saja yang akan kita lakukan di sana. Hal ini biasanya direncanakan jauh-jauh hari sebelum liburan tiba. Ada juga yang membuatnya secara detail dan dituliskan di sebuah buku harian sampai pada apa saja yang akan kita bawa.⁷⁵ Sebab, perencanaan yang dituliskan akan mengarahkan kita ke tujuan yang ingin kita capai, dan hal itu akan membuat kita lebih mudah.

Begitu pula di dunia kerja atau organisasi, juga sudah pasti memiliki perencanaan, yang bahkan terkoordinasi dan dilakukan dengan baik, mulai dengan perencanaan, harian, dan menuliskannya di sebuah memo atau buku agar perencanaan berjalan dengan efektif. Sehubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, rencana yang harus dibuat adalah rencana kegiatan operasional yang harus

75 Taufiqurokhman, *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*, (Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2008), hal. 2.

dilakukan dalam satu periode untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan bentuk kegiatan untuk menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan serta dianggap perlu untuk mencapai hasil terbaik.

Perencanaan merupakan fungsi dasar manajemen, karena *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *kontrolling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini adalah dinamis. Perencanaan ini ditunjukkan untuk masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan dan situasi. Perencanaan diproses oleh perencana (*planner*), dan hasilnya menjadi rencana (*plan*).⁷⁶ Jadi, dari uraian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan itu bersifat dinamis di mana perencanaan itu diproses perencana, sehingga menghasilkan sebuah rencana.

Menurut Wilson, pengertian perencanaan merupakan salah satu proses lain, atau mengubah suatu keadaan untuk mencapai maksud yang dituju oleh perencanaan atau oleh orang/badan yang diwakili oleh perencanaan itu. Perencanaan itu meliputi analisis, kebijakan, dan rancangan. Perencanaan adalah proses dasar dari mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Sebelum seseorang dapat mengorganisir, mengendalikan, atau memimpin, ia harus terlebih dahulu membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu kelompok atau kegiatan.⁷⁷

76 H. Malayu SP Hasibuan, *Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), hal. 91.

77 M. Kamal, *Tantangan Manajemen Pendidikan Islam, Hukum Islam, dan Bahasa Melayu di Era Revolusi 4.0*, Prosiding Seminar Internasional Pascasarjana Uin STS Jambi-CIS PSU Pattani Campus-UPSI Malaysia dan Persatuan Penulis Budiman Malaysia, Februari 2020, hal. 356.

Perencanaan juga didefinisikan sebagai cara berpikir mengenai persoalan-persoalan sosial dan ekonomi, terutama yang berorientasi pada masa yang akan datang, berkembang dengan hubungan antara tujuan dan keputusan-keputusan kolektif dan mengusahakan kebijakan dan program. Beberapa hal lain merumuskan perencanaan sebagai, mengatur sumber-sumber yang langka secara bijaksana dan merupakan pengaturan serta penyesuaian hubungan manusia dengan lingkungan dan dengan waktu yang akan datang. Definisi lain dari perencanaan adalah pemikiran hari depan. Perencanaan berarti pengelolaan, pembuat keputusan, suatu prosedur yang formal untuk memperoleh hasil nyata dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi.⁷⁸

Definisi lainnya disampaikan Cunningham, yang mengatakan bahwa perencanaan merupakan upaya menyeleksi dan menghubungkan fakta-fakta maupun asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang baik berupa merumuskan tujuan, hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, maupun upaya penyelesaian kegiatan. Perencanaan di sini menekankan kepada usaha menyeleksi dan menghubungkan sesuatu untuk kepentingan masa yang akan datang serta usaha untuk mencapainya. Pengertian yang disampaikan Cunningham tersebut secara eksplisit menerangkan pentingnya peramalan (*forecasting*) dalam proses perencanaan, yaitu meramalkan asumsi yang akan datang dan didasarkan pada fakta yang telah ada sejak lama.⁷⁹

Beberapa definisi perencanaan tersebut di atas, meski redaksinya beda tapi memiliki maksud yang sama, karena pada hakikatnya sama-sama mencari dan mencapai wujud yang akan datang. Setiap ahli manajemen juga memiliki perspektifnya tersendiri mengenai definisi perencanaan. Namun, dari sekian pengertian mengenai perencanaan, semua memiliki kesamaan inti dari definisi yang ada. Sementara dalam konteks manajemen Islam, setiap manusia (bukan hanya organisasi),

78 Taufiqurokhman, *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*.

79 William G. Cunningham, *Systematic Planning for Educational Change*, (California: Publishing Company, 1982), hal. 5.

hendaknya memerhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok, sebagaimana firman-Nya,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَيْرِ اللَّهِ وَتَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“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” (QS. Al-Hasyr: 18).

Ayat tersebut menjelaskan tentang perencanaan yang akan dilakukan harus sesuai dengan keadaan dan situasi serta kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa mendatang. Karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukan kajian-kajian masa kini.⁸⁰ Adapun dalam proses pemikiran, terdapat tiga tahapan penting dalam perencanaan yang lengkap. Menurut George L Morrissey, secara sederhana, dapat dikatakan bahwa porsi pemikiran strategis dari proses ini amat bersandar pada intuisi, sedangkan porsi analisis hanya sedikit. Porsi perencanaan jangka indaka memerlukan keseimbangan di antara keduanya; dan porsi perencanaan taktis amat bersandar pada analisis, sedangkan intuisi terutama berfungsi sebagai pengecek dan penyeimbang. Untuk mengamati ketiga porsi perencanaan tersebut, George L Morrissey menjelaskan lebih lanjut bahwa ada tiga ungkapan yang dapat dihubungkan dengan ketiganya, yakni perspektif, posisi, dan performa. Penekanan dari masing-masing komponen diuraikan sebagai berikut:⁸¹

80 Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2005), hal. 79.

81 H. A. Yunus, *Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan: Fungsi-fungsi Manajemen*, (Majalengka: Unit Penerbitan Universitas Majalengka, 2014), hal. 16.

*Pemikiran strategis mengarah pada perspektif,
Perencanaan jangka panjang mengarah pada posisi,
Dan Perencanaan taktis mengarah pada performa.*

Ketiga porsi proses perencanaan tersebut saling berhubungan, dari tahap paling awal sampai kepada tahap akhir dan implementasi, di mana semua tahapan perencanaan tersebut memegang peranan penting dalam perencanaan secara keseluruhan, dengan pertimbangan sebagai berikut:⁸²

a. Pentingnya Pemikiran Strategis

Pemikiran strategis organisasional merupakan koordinasi pikiran-pikiran kreatif menjadi suatu perspektif bersama yang memungkinkan organisasi melangka ke masa depan dengan suatu sikap untuk memenuhi kebutuhan semua pihak yang berkepentingan. Tujuan pemikiran strategis adalah membantu perencana mengeksplorasi tantangan-tantangan baik yang dapat diramalkan maupun yang tidak untuk di masa depan, bukan hanya mempersiapkan diri untuk suatu kemungkinan di hari esok saja, melainkan perlu menjangkau jauh ke masa depan.

Pemikiran strategis penting, karena:

1. Pertimbangan yang sehat, meski kerap berdasarkan informasi yang tidak memadai, adalah satu-satunya hal terpenting yang dapat diharapkan oleh organisasi dari manajernya.
2. Agar efektif, pertimbangan kolektif bergantung pada pembuat keputusan kunci di organisasi yang mempunyai visi yang jelas dan konsisten mengenai arah organisasi di masa depan.
3. Visi organisasi lebih didasarkan pada bagaimana pembuat keputusan kunci ini melihat dan merasa, bukan pada hasil dari analisis sistematis mana pun.
4. Pemikiran strategis yang cenderung menjadi unsur yang intuitif (berdasarkan perasaan) daripada analitis (berdasarkan data).

82 *Ibid.*, hal. 18-21.

5. Pencapaian kesepakatan atas unsur-unsur ini di antara anggota tim manajemen merupakan prasarat yang penting bagi perencanaan yang efektif.

Pemikiran strategis ini membentuk dasar bagi pengambilan keputusan strategis. Tanpa dasar ini, keputusan dan tindakan setelahnya kemungkinan akan terpecah-pecah dan tidak sejalan dengan kesehatan organisasi dalam jangka panjang.

b. Pentingnya Perencanaan Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang mencakup penerapan intuisi dan analisis untuk menentukan posisi yang perlu diapai organisasi di masa depan. Secara tradisional, perencanaan jangka panjang kerap merupakan ekstrapolasi sejarah, memproyeksikan hasil di masa depan berdasarkan pengalaman saat ini dan masa lampau. Tujuan dari perencanaan jangka panjang untuk memetakan perjalanan organisasi untuk keberhasilan di masa depan.

Perencanaan jangka panjang penting, karena:

1. Membuat organisasi tetap terfokus pada masa depan, selain masa kini.
2. Memperkuat prinsip-prinsip yang termuat di dalam visi, misi, dan strategi organisasi.
3. Mendorong perencanaan dan komunikasi lintas fungsional.
4. Menjembatani proses perencanaan taktis jangka pendek sebagai tempat untuk mengimplementasikan rencana jangka panjang organisasi.
5. Mendorong manajer untuk melihat perencanaan dari perspektif makro.
6. Menghemat waktu, mengurangi konflik, dan meningkatkan daya juang.

Dengan demikian, perencanaan jangka panjang adalah proses mempersatukan tim manajemen untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi menjadi hasil yang nyata di masa depan.

c. Pentingnya Perencanaan Taktis

Perencanaan taktis adalah keterlibatan terus-menerus para manajer dan pegawai inti untuk menghasilkan rencana bagi keseluruhan organisasi maupun unit-unit individual. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa performa organisasional untuk membuahkan hasil jangka pendek konsisten dengan arah strategis organisasi, serta memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia seefektif mungkin.

Perencanaan taktis penting, karena:

1. Menerjemahkan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang menjadi hasil-hasil khusus yang dapat diukur.
2. Menekankan perencanaan tim sehingga anggota peserta ikut merasa memiliki karena rencana itu dan hasil-hasil yang diproyeksikannya.
3. Merupakan sarana untuk melaksanakan rencana jangka pendek dan memastikan pemahaman dan komitmen terhadap rencana itu.
4. Bersifat amat analitis, dengan penekanan pada pengambilan keputusan berdasarkan data.
5. Lebih terfokus pada intern organisasi di samping lebih spesifik dan lebih rinci dibandingkan dengan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang.
6. Biasanya mempunyai rentang waktu satu tahun meski mendukung arah ke masa depan.
7. Dapat digunakan sebagai proses terus-menerus dalam menangani masalah atau kesempatan selain untuk menetapkan rencana tahunan.

8. Merupakan sumber informasi yang vital sebelum persiapan anggaran.
9. Dapat digunakan secara efektif oleh kontributor perseorangan maupun oleh unit kerja, departemen, divisi, dan keseluruhan organisasi.

Perencanaan taktis ini adalah proses yang membantu manajer organisasi untuk memburu kesempatan berharga, memperbaiki hasil karya organisasi, menghindari atau meminimalkan kerugian, dan memberikan masukan berkelanjutan sehingga manajer organisasi bisa mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Di dalam kegiatan suatu organisasi selalu dihadapan pada berbagai keterbaasan baik yang berkaitan dengan tenaga, biaya, waktu, peralatan, maupun kemampun. Karena itu, usaha pencapaian tujuan harus dimulai dari perencanaan agar tidak terjadi kesimpangsiuran dan menghindari pemborosan yang akan berakibat terhadap lemahnya efisiensi dan efektivitas kegiatan.

B. Pengorganisasian

Fungsi lain dari manajemen adalah pengorganisasian (*Organizing*). Pengorganisasian merupakan pengurusan dan penataan semua sumberdaya yang tersedia dalam organisasi tersebut, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya material. Penataan sumberdaya organisasi didasarkan atas konsep yang tepat melalui masing-masing fungsi seperti persyaratan tugas, tata kerja, penanggung jawab, dan relasi antar fungsi. Fungsi-fungsi ini membentuk suatu hubungan dalam sistem, di mana bagian yang satu menunjang bagian yang lain dan lini yang satu bergantung pada lini yang lain. Dengan demikian, pengorganisasian merupakan kegiatan menjalin hubungan antar semua aktivitas kerja, penggunaan tenaga kerja, dan pemanfaatan semua sumberdaya, melalui struktur formal dengan kewenangan masing-masing.

Allah swt berfirman:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ
وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ
فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

“Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan),” (Qs. al-Anfal: 60). Ayat ini menerangkan perintah Allah agar umat muslim terorganisir dengan baik, memiliki persiapan dan strategi yang matang, terutama menjelang perang melawan musuh agama. Ayat ini adalah tentang pengorganisasian yang Islam ajarkan.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupnya. Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.⁸³

Berdasarkan pernyataan di atas dapat kita ambil kesimpulan, bahwa pengorganisasian merupakan proses awal untuk menempatkan orang-orang baik individu maupun kelompok kedalam struktur organisasi demi mencapai tujuan organisasi tersebut. Yang jelas,

83 Tasdin Tahrim, dkk., *Pengantar Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Pohon Tua Pustaka, 2021), hal. 56.

berorganisasi sangat penting dan merupakan hal yang pokok untuk menjalankan sebuah manajemen. Dalam al-Qur'an disebutkan,

أَنْ أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ ۖ

“... Tegakkanlah agamamu dan janganlah kamu berpecah belah tentangnya....
(QS. Al-Syuura: 13).

Agar organisasi dapat selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan sekitarnya, diperlukan proses transformasi. Ada model 4R yang dapat mentransformasi organisasi, yaitu: 1. *Reframing corporate direction* 2. *Restructuring the company* 3. *Revitalizing the enterprise* 4. *Renewing people*.⁸⁴

Tahap pertama transformasi organisasi adalah menyusun kembali kerangka tujuan organisasi dengan menetapkan visi dan misi sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi (Analisis SWOT). Tahap kedua adalah menata ulang struktur organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Tahap ketiga adalah memperbaiki iklim, mekanisme serta budaya organisasi agar sesuai dengan visi dan misi yang baru. Tahap keempat adalah memperbaharui orang, baik dalam arti fisik berupa pergantian orang atau memperbaharui cara pandang dan semangatnya.

Suatu organisasi harus memuat empat unsur utama. Keempat unsur utama tersebut adalah: 1. *Goals oriented*, berarti suatu organisasi selalu berorientasi pada pencapaian sasaran. 2. *Psychosocial system*, adanya hubungan antara orang dalam suatu kelompok kerja. 3. *Structured activities*, orang bekerja sama dalam hubungan yang berpola.

84 Francis J. Gouillart and James N. Kelly, *Transforming the Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise, Renewing People* (New York: McGraw-Hill, 1995).

4. *Tecnological system*, anggota organisasi menggunakan teknologi dan pengetahuan dalam melakukan kegiatannya.⁸⁵

Ada dua aspek utama dalam proses pengorganisasian suatu organisasi yaitu, departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.⁸⁶

Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur berikut ini: pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan; pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak-efisienan dan konflik-konflik yang merusak.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu; pembagian kerja, departementalisasi, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen,

85 R. Stewart, *Managing Today and Tomorrow*, (London: The MacMillan Press, Ltd., 1994), hal. 42.

86 Adri Efferi, *Manajemen Pendidikan: Menyingkap Tabir Pengelolaan Lembaga Pendidikan*, (Depok: Rajawali Press, 2020), hal. 55.

saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

C. Motivasi dan Komunikasi

Dalam menjalankan sebuah organisasi, aspek motivasi menjadi perekat dan soliditas di internal anggotanya. Namun, motivasi tersebut semacam bayangan abstrak atau idealisme yang butuh dikomunikasikan antar anggota. Motivasi dan komunikasi adalah dua dimensi yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain.

1. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.⁸⁷

Allah swt berfirman:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا فَتَحَسَّسُوْا مِنْ يُّوسُفَ وَآخِيْهِ وَلَا تَاْيَسُوْا مِنْ رَّوْحِ اللّٰهِ اِنَّهٗ لَا
يَاْيُسُ مِنْ رَّوْحِ اللّٰهِ اِلَّا الْقَوْمُ الْكٰفِرُوْنَ

“Wahai anak-anakku! Pergilah kamu, carilah (berita) tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya yang berputus asa dari rahmat Allah, hanyalah orang-

87 Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hal. 114.

orang yang kafir,” (Qs. Yusuf: 87). Islam mengajarkan agar umat muslim terus bersemangat dan termotivasi dalam setiap tindakannya, sebab manusia yang tidak punya motivasi dalam hidup sama saja dengan orang yang putus asa dari rahmat Allah. Hal itu tidak dibenarkan dalam Islam.

Darmadi mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situation). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Tujuan Menejer dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya.⁸⁸

Sedangkan Hasibuan mengatakan bahwa motivasi berarti mendorong gairah dan semangat kerja, meningkatkan moral dan kepuasan kerja, meningkatkan produktifitas kerja, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan ke disiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, mendorong untuk berprestasi dan peraih peluang karir.⁸⁹

Ada beberapa teori motivasi. Pertama, teori kebutuhan (Hierarki). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu: faktor kebutuhan

88 Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan “Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hal. 143.

89 Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 97.

fisiologis (*Physiological Needs*). Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja. Faktor kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*). Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.⁹⁰

Berikutnya adalah kebutuhan sosial, atau afiliasi (*Affiliation or acceptance Needs*). Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok. Selanjutnya adalah kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*). Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.⁹¹

Terakhir, faktor kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*). Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai

90 Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 154.

91 Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 154.

kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Mengenai tentang prestasi ada beberapa teori. Karyawan mempunyai cadangan energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi-seseorang dari situasi serta peluang yang tersedia peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh: kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilan, dan nilai insentif yang terlekat dengan tujuan.⁹²

Hal-hal yang memotivasi orang adalah kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*). Merupakan daya penggerak yang mendorong memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu *need for achievement* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Berikutnya adalah kebutuhan akan kerja sama (*Need for affiliation*). Kebutuhan akan kerja sama *need for affiliation* menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *need for affiliation* ini akan merangsang gairah bekerja pegawainya. Ditutup dengan kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *Need for power* merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia lebih ingin berkuasa akan menimbulkan persaingan.⁹³

Ada juga teori motivasi yang mengatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu: upah yang adil dan layak, kesempatan untuk maju/promosi, pengakuan sebagai individu, keamanan kerja,

92 Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 162-163.

93 Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 162-163.

tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar, pengakuan akan prestasi.⁹⁴

Motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbul dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunter) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan seseorang ke arah suatu tujuan tertentu yang berkaitan dengan tugasnya.⁹⁵ Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.⁹⁶

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik yang sesuai dengan tujuan individu.⁹⁷ Motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu.⁹⁸

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara, dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-

94 Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 163.

95 Marwan, Syifa Saputra dan Muhammad Chaerul, *Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), hal. 78.

96 Mamik, *Monograf Perkembangan dan Keunikan Variabel Motivasi Kinerja Kepuasan*, (Sidoarjo: Zifatama, 2015), hal. 62.

97 Ahmadi, *Optimalisasi Motivasi & Kinerja Pegawai Memahami Faktor-faktor yang Mempengaruhinya* (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2020), hal. 42.

98 Suriyanto, *Sinergitas Motivasi, Kompetensi Dan Budaya Organisasi: Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sebuah Instansi*, (Surabaya: Global Aksara Press, 2021), hal. 4.

orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manager. Dalam Islam, tidak sedikit ayat-ayat yang terdapat di dalam al-Qur'an yang memotivasi kita untuk bekerja. Antara lain sebagai berikut:

Surat al-Isra' ayat 30:

إِنَّ رَبَّكَ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ وَيَقْدِرُ ۚ إِنَّهُ كَانَ بِعِبَادِهِ خَبِيرًا بَصِيرًا

"Sesungguhnya Tuhanmu melapangkan rezeki kepada siapa yang Dia kehendaki dan menyempitkannya; sesungguhnya Dia Maha Mengetahui lagi Maha Melihat akan hamba-hamba-Nya" (QS. al-Isra': 30).

Surat at-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" (QS. at-Taubah: 105).

Selain kedua surat tersebut, masih banyak ayat yang terdapat di dalam al-Qur'an yang memberikan motivasi kita untuk melakukan hal apa pun, termasuk dalam bekerja. Ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu: manajemen berdasarkan sasaran atau management by objectives (MBO), program penghargaan karyawan, program ketertiban karyawan, program imbalan bervariasi, rencana pemberian imbalan berdasarkan ketrampilan, dan manfaat yang fleksibel.⁹⁹ Terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan: cara berinteraksi, menjadi pendengar

99 Ningrum (ed.), *Perilaku Organisasi*, hal. 116.

aktif, penyusunan tujuan yang menantang, pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi, dan informasi yang menggunakan teknik penguatan. Indikator motivasi itu sendiri antara lain: sarana dan fasilitas, penghargaan, persaingan, dan kebijakan.¹⁰⁰

2. Komunikasi

Seperti pentingnya komunikasi dalam kehidupan sehari-hari, dalam dunia organisasi atau perusahaan juga komunikasi adalah hal yang sangat penting dan harus diperhatikan. Baik atau tidaknya komunikasi di suatu perusahaan dapat menentukan berkembang atau tidaknya perusahaan tersebut. Komunikasi organisasi adalah komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, baik yang dilakukan oleh bawahan kepada bawahan, atau atasan dengan atasan, atau bahkan bawahan kepada atasan.¹⁰¹

Allah swt berfirman:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ
إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk,” (Qs. An-Nahl: 125). Ayat ini mengatur tentang cara umat muslim dalam berbicara dengan pihak lain. Umat muslim harus mampu berkomunikasi yang bijak, penuh hikmah, dan berargumentasi dengan cara yang terbaik, kuat dan argumentatif.

100 Firman Menne dan Andi Gunawan Ratu Chakti, *Nilai-Nilai Spiritual Dalam Entitas Bisnis Syariah*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2017), hal. 54.

101 Irene Silviani, *Komunikasi Organisasi*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), hal. 27-33.

Ciri-ciri komunikasi organisasi antara lain adanya struktur yang jelas serta adanya batasan-batasan yang dipahami masing-masing anggota perusahaan. Seperti halnya komunikasi pada umumnya, komunikasi organisasi juga dapat ada beberapa golongan, antara lain: pertama, komunikasi lisan dan tulisan. Hal ini berhubungan dengan bentuk pesan yang akan disampaikan, karena sebagian besar interaksi manusia terjadi dalam bentuk ini. Banyak pertimbangan yang menentukan pemilihan diantara kedua bentuk komunikasi ini yaitu waktu, biaya, ketepatan, prefensi pribadi, ketrampilan berkomunikasi individu, sumber daya yang tersedia, dan pertimbangan lain yang berhubungan dengan kriteria pengambilan keputusan.¹⁰²

Kelompok kedua adalah komunikasi verbal dan non verbal. Dalam melakukan komunikasi ada juga dua kemungkinan dalam melakukannya, yaitu dengan mengatakan langsung maksud dan tujuan yang ingin disampaikan atau dengan isyarat muka dan gerak tubuh. Kelompok ketiga adalah komunikasi *ke bawah*, *ke atas*, dan *ke samping*. Penggolongan komunikasi ini didasarkan pada arah aliran pesan-pesan dan informasi di dalam suatu organisasi. Alur komunikasi ke bawah adalah yang dilakukan management ke pegawai atau mudahnya adalah dari atasan kepada bawahan. Alur komunikasi ke atas adalah dari bawahan ke atasan. Alur komunikasi ke samping adalah dari karyawan yang setara jabatannya.¹⁰³

Kelompok berikutnya adalah komunikasi formal dan informal. Dasar penggolongan ini adalah gaya, tatakrama, dan pola aliran komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi formal terjadi diantara karyawan melalui garis wewenang yang telah ditentukan oleh management. Dan menjadi tanggung jawab management untuk menciptakan kondisi menyenangkan dalam proses ini. Komunikasi informal adalah komunikasi yang dilakukan tanpa memperhatikan struktur yang ada. Kelompok terakhir adalah komunikasi satu arah dan dua arah. Komunikasi adalah proses

102 Silviani, *Komunikasi Organisasi*, hal. 97.

103 Silviani, *Komunikasi Organisasi*, hal. 150.

pertukaran informasi, dan ada dua kemungkinan dalam prosesnya yaitu adanya feedback dari lawan bicara atau tidak, jika ada maka komunikasi yang dilakukan adalah komunikasi dua arah, namun jika komunikasi yang dilakukan tanpa adanya timbal balik maka komunikasi tersebut termasuk komunikasi satu arah.¹⁰⁴

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat jenis komunikasi yang ada diperusahaan sama dengan jenis komunikasi pada umumnya. Namun yang jelas membedakan adalah komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal hanya terdapat pada komunikasi yang dilakukan pihak-pihak yang terstruktur atau yang diatur oleh sebuah sistem. Pada suatu perusahaan yang memiliki struktur yang jelas sudah pasti terjadi komunikasi formal. Namun juga tidak menutup kemungkinan terjadi komunikasi informal. Karena setiap pihak yang ada tidak mungkin tidak berkomunikasi satu sama lain diluar struktur, dan membicarakan tentang hal diluar pekerjaan.

Komunikasi membutuhkan saluran atau media komunikasi. Saluran dan media komunikasi yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan juga sangat penting, karena saluran menentukan efektivitas sebuah komunikasi. Dalam komunikasi organisasi, saluran yang digunakan harus disesuaikan dengan pihak-pihak yang akan dituju. Beberapa saluran dan media komunikasi yang ada antara lain: pertama, saluran dan media komunikasi tertulis. Ada tiga jenis saluran dan media komunikasi tertulis yaitu saluran dan media komunikasi kebawah tertulis dan keatas tertulis. Yang tergolong saluran dan media komunikasi kebawah tertulis antara lain deskripsi jabatan dan pedoman prosedur kerja, buku pedoman, majalah dan bulletin perusahaan, memo dan instruksi tertulis, papan pengumuman dan poster, laporan tahunan yang dipublikasikan, surat yang dimasukkan kedalam amplop gaji dan upah, surat yang dikirimkan langsung ke rumah karyawan.¹⁰⁵

104 Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2004), hal. 54.

105 MM. Wahyuningrum, "Efektivitas Saluran Komunikasi Organisasi," *Manajemen Pendidikan*, No. 01, (2008), hal. 1-14.

Saluran dan media komunikasi keatas tertulis antara lain kotak saran, program saran, survey semangat kerja dan sikap karyawan, mekanisme penyusunan anggaran. Juga ada saluran dan media komunikasi ke samping tertulis. Saluran dan media komunikasi tertulis biasanya berupa informasi yang akan disampaikan atasan kepada seluruh pihak yang ada di perusahaan, bisa berupa informasi event atau kebijakan-kebijakan perusahaan.

Kedua, saluran dan komunikasi lisan. Pada saluran dan komunikasi lisan ini juga memiliki tiga jenis saluran yaitu kebawah lisan, keatas lisan dan kesamping lisan. Yang termasuk kebawah lisan ada pembicaraan melalui telepon, komunikasi tatap muka antara atasan dengan bawahan, dan konferensi. Yang termasuk keatas lisan antara lain wawancara keputusan hubungan kerja, kebijakan pintu terbuka. Saluran dan media komunikasi lisan ini dapat dikatakan lebih efektif karena pesan disampaikan langsung, dengan penerima dapat melihat tingkat urgensi dari penekanan-penekanan intonasi dari pesan yang disampaikan.

Ada beberapa pendekatan terkait komunikasi organisasi ini. Pertama, Pendekatan Ilmiah. Pendekatan ilmiah menganggap bahwa organisasi harus menggunakan metode-metode ilmiah dalam meningkatkan produktivitas. Studi pengendalian secara ilmiah akan memudahkan sebuah organisasi mengidentifikasi cara-cara atau alat untuk meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan. Jenis penelitian yang lebih mencirikan manajemen ilmiah adalah studi waktu dan gerak. Studi ini lebih menekankan tentang penghematan waktu dalam menyelesaikan tugas tertentu dalam sebuah organisasi.¹⁰⁶

Kedua, Pendekatan Hubungan Antar Manusia. Pendekatan hubungan manusia berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif eksklusif faktor fisik dalam mengukur keberhasilan organisasi. Salah satu asumsi dasar dari pendekatan hubungan antar manusia adalah

106 Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, hal. 55.

kenaikan kepuasan kerja akan mengakibatkan kenaikan produktivitas. Seorang karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Oleh karena itu, fungsi manajemen adalah menjaga agar karyawan terus merasa puas.

Pendekatan hubungan antar manusia sangat menghargai pemimpin demokratis. Pemimpin tipe ini mendorong anggotanya untuk berpartisipasi untuk menjalankan organisasi dengan memberikan saran-saran, umpan balik dan menyelesaikan masalah dan keluhannya sendiri. Semua anggota organisasi harus berpartisipasi dalam membuat keputusan yang pada akhirnya mempengaruhi mereka. Komunikasi merupakan salah satu alat penting dalam manajemen untuk mencapai hasil yang ingin di capai.

Ketiga, Pendekatan Sistem. Pendekatan sistem merupakan kombinasi dari unsur-unsur terbaik dari pendekatan ilmiah dan pendekatan hubungan antar manusia. Pendekat ini memandang bahwa organisasi adalah suatu sistem dimana semua bagian berintraksi dan mempengaruhi bagian lain. Organisasi di pandang sebagai suatu sistem terbuka terhadap informasi, responsif terhadap lingkungan, dinamis dan selalu berubah. Pendekatan sistem menganggap bahwa kedua faktor, yaitu faktor fisik dan psikologis sebagai pendekatan ilmiah, dan faktor sosial serta psikologis sebagai pendekatan hubungan antar manusia, dimana setiap faktor mempengaruhi faktor lainnya semua harus dipertimbangkan jika menginginkan organisasi dapat berfungsi dengan baik, komunikasi membuat sistem tersebut vital dan tetap hidup.

Praktik komunikasi di dalam organisasi pasti berjejaring. Jaringan komunikasi organisasi menjadi topik tersendiri dalam membahas praktik manajemen. Sebab, komunikasi dapat ditransmisikan dalam sejumlah arah dalam suatu organisasi: bawah atau ke atas rantai organisasi. Horizontal untuk rekan-rekan di dalam atau di luar unit organisasi, atau dari unit luar lokasi organisasi formal itu. Saluran komunikasi dapat bersifat formal atau informal, tergantung cara mereka menghubungkan jaringan. Jaringan adalah sistem jalur komunikasi yang menghubungkan

pengirim dan penerima menjadi organisasi sosial yang berfungsi. Jaringan ini mempengaruhi perilaku individu yang bekerja di dalamnya, dan posisi yang ditempati individu dalam jaringan memainkan peran kunci dalam menentukan perilaku mereka dan perilaku orang-orang yang mereka pengaruhi.

Jaringan komunikasi merupakan faktor dalam situasi yang dapat bervariasi secara independen dari tugas atau gaya kepemimpinan dalam kelompok, meskipun biasanya erat terkait dengan itu. Ketika tugas membutuhkan jenis tertentu dari jaringan komunikasi untuk kinerja optimal, gaya pemimpin cenderung untuk menempatkan batasan pada frekuensi, durasi, dan arah komunikasi anggota. Namun, semua tiga variabel, tugas, jaringan komunikasi, dan kepemimpinan, adalah serupa bahwa mereka adalah cara untuk memanipulasi situasi untuk kelompok dengan menetapkan norma-norma untuk bentuk dan isi interaksi.

Ada beberapa cara untuk melihat jaringan komunikasi, pertama kita bisa memikirkan semua komunikasi organisasi yaitu internal, eksternal keatas, ke bawah, dan horizontal sebagai jaringan yang dikelola dari arus informasi. Kedua kita dapat melihat sistem komunikasi organisasi sebagai jumlah dari kelompok subsistem jaringan komunikasi fungsional yang terkait dengan satu atau lebih tujuan organisasi. Ketiga kita dapat memeriksa kategori utama untuk mengklasifikasikan tujuan yang berbeda dari anggota organisasi. Empat kita bisa mempertimbangkan efek jaringan komunikasi tertentu pada kinerja kelompok.¹⁰⁷

Sebelum melihat jaringan komunikasi organisasi, alangkah baiknya, kita perlu memahami hubungan antara bentuk jaringan dan fungsi pelaksanaannya. Bagaimana kelompok terstruktur memiliki banyak kaitannya dengan efektivitas dalam melaksanakan tugasnya, dan dengan kepuasan yang diperoleh kepada para anggotanya. Bentuk yang usang memiliki banyak kaitannya dengan kegagalan untuk berfungsi dalam menghadapi perubahan kondisi lingkungan sekitar.

107 Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hal. 106.

Organisasi sosial dapat menjadi usang dalam bentuk, dan membawa kepunahan mereka sendiri. Prinsip ini sering ditunjukkan pada tingkat subsistem yang kita sebut jaringan. Oleh karena itu kita akan menyadari bahwa tidak ada pola universal. Dari himpunan spesifikasi kita mungkin bukan hanya memperoleh pola komunikasi tunggal tetapi seluruh pola, Secara logis semua cukup memadai untuk menunjang kinerja yang sukses dari suatu tugas.

Sejak banyaknya penemuan dan perkembangan didunia ilmu pengetahuan, manajer telah mencari cara yang lebih sistematis untuk menangani permasalahan komunikasi organisasi. Karena komunikasi adalah cara manajemen membuat setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan benar. Melihat komunikasi organisasi sebagai jaringan informasi yang teratur menyiratkan sifat dinamis dari perilaku organisasi. Seperti yang sudah dijelaskan pada beberapa artikel yang bersangkutan, penerimaan pesan dalam sebuah organisasi dapat dimaknai sebagai: pertama, Informasi adalah komoditas yang harus berpindah dari orang satu ke orang yang lain dan dari departemen satu ke departemen lain. Kedua, komunikasi adalah kegiatan yang mirip dengan kegiatan organisasi lainnya yaitu, penjualan pemasaran, keuangan, produksi. Sehingga harus ada departemen komunikasi dengan wewenang, tanggung jawab, dan anggaran untuk mengelola komunikasi organisasi.¹⁰⁸

Pembangunan jaringan informasi yang dikelola akan berdasar pada pertanyaan kritis tertentu, antara lain: bagian mana pada perusahaan yang tergantung pada informasi dan pihak apakah yang ingin mendapatkan informasi; jenis informasi apakah yang diinginkan dari mereka dan informasi seperti apakah yang mereka inginkan; saluran apa yang harus digunakan dalam alur informasi, di mana seharusnya memulai informasi atau asal mulanya, melalui perantara apa informasi itu disampaikan, siapa penerima utama; sarana komunikasi apa yang seharusnya digunakan: radio, koran, memo, konferensi, wawancara,

108 Harini Fajar Ningrum (ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), hal. 184.

surat atau kombinasi; kontrol apa yang harus dimasukkan ke dalam sistem ini sehingga perusahaan dapat mengevaluasi efektivitas dan efisiensi berdasarkan kriteria tertentu dan dalam hal tujuan tertentu?

Salah satu keuntungan untuk membangun sistem seperti ini akan menjadi identifikasi di mana masalah komunikasi itu berada, apakah itu kebuntuan, berlebihan, kesenjangan. Hal ini juga memungkinkan untuk koordinasi pesan dalam organisasi. Selain itu, manajemen dapat mengevaluasi hasil kinerja komunikasi. Karena setiap sistem komunikasi organisasi adalah jumlah dari kelompok subsistem, akan bermanfaat untuk mengetahui sesuatu tentang empat subsistem komunikasi utama. Jaringan komunikasi fungsional adalah: Jaringan regulasi, jaringan inovatif, integratif (*maintenance*) jaringan, dan-informatif-edukatif jaringan. Masing-masing jaringan ini terkait dengan satu atau lebih tujuan organisasi (yaitu, kesesuaian, moral, dan pelemagaan).

Jaringan komunikasi regulatif berkaitan dengan tujuan organisasi mengamankan kesesuaian dengan rencana untuk menjamin produktivitas. Hal ini berkaitan dengan kontrol, pesanan, dan bentuk lain dari arah dan umpan balik antara bawahan dan atasan dalam kegiatan tugas terkait.¹⁰⁹ Contoh komunikasi regulatif adalah pernyataan kebijakan, prosedur, dan aturan. Jaringan komunikasi yang inovatif berusaha untuk menjamin kemampuan beradaptasi suatu organisasi dengan variatifnya pengaruh internal dan eksternal (teknologi, sosiologis, pendidikan, ekonomi, politik) dan sebagainya memberikan kontribusi untuk terus produktif dan efektif. Hal ini berkaitan dengan pemecahan masalah, adaptasi terhadap perubahan, dan strategi dan pelaksanaan pengolahan ide baru.

Beberapa contoh adalah sistem saran dan pertemuan pemecahan masalah partisipatif. Jaringan komunikasi integratif (*maintenance*) adalah berhubungan dengan perasaan untuk diri, rekan, dan pekerjaan, dan secara langsung berkaitan dengan tujuan organisasi semangat kerja

109 Qudratullah dan Wandu, *Dakwah dan Komunikasi: Konsep dan Perkembangan*, (Klaten: Lakeisha, 2021), hal. 146.

karyawan. Hal ini secara tidak langsung terkait dengan pelembagaan, yang melibatkan penerimaan organisasi dengan nonanggota seperti masyarakat dan pemerintah unit.¹¹⁰ Hal ini dimanifestasikan dengan perilaku yang mendukung dan mempertahankan diri yang berkisar dari desas-desus dan status simbol informal untuk penghargaan dan unsur-unsur realisasi diri dan manusia-pemenuhan sangat terlihat. Beberapa contoh adalah selentingan, pujian dari atasan, dan promosi.

Alat bantu jaringan komunikasi informatif-edukatif dalam mengamankan tujuan organisasi kesesuaian, kemampuan beradaptasi, moral, dan pelembagaan, dan dengan demikian bekerja untuk produktivitas dan efektivitas tingkat yang lebih tinggi. Hal ini berkaitan dengan mendapatkan dan memberikan informasi tidak terkait dengan jaringan komunikasi lainnya, dan termasuk instruksi yang memungkinkan bawahan untuk benar melaksanakan persyaratan kerja: misalnya; pemberitahuan papan buletin, publikasi perusahaan, dan kegiatan pelatihan. Masing-masing jaringan ini terdiri dari kebijakan komunikasi tertentu, dan tujuan organisasi menentukan tujuan jaringan komunikasi khusus. Dengan demikian, seperti yang kita lihat di bagian sebelumnya. manajer yang membangun jaringan informasi yang dikelola akan lebih mampu.

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Di antara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan pola aliran informasi atau jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya misalnya mungkin hanya di antara dua orang, tiga atau lebih dan mungkin juga di antara keseluruhan orang dalam organisasi. Bentuk struktur dari jaringan itupun juga akan berbeda-beda.

Peranan individu dalam sistem komunikasi ditentukan oleh hubungan struktur antara satu individu dengan individu lainnya

110 Susaningtyas Nefo, *Komunikasi dalam Kinerja Intelijen Keamanan*, (Jakarta: Gramedia, 2013), hal. 19.

dalam organisasi. Hubungan ini ditentukan oleh pola hubungan interaksi individu dengan aliran informasi dalam jaringan komunikasi. Pengertian jaringan di sini adalah saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain. Jaringan ini dapat dilihat dari dua perspektifnya. Pertama, kelompok kecil sesuai dengan sumberdaya yang dimilikinya akan mengembangkan pola komunikasi yang menggabungkan beberapa struktur jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi ini kemudian merupakan sistem komunikasi umum yang akan digunakan oleh kelompok dalam mengirimkan pesan dari satu orang ke orang lainnya. Kedua, jaringan komunikasi ini bisa dipandang sebagai struktur yang diformalkan yang diciptakan oleh organisasi sebagai sarana komunikasi organisasi.¹¹¹

Dalam kaitannya dengan ini ada lima pola aliran informasi yang dapat dijumpai di umumnya kelompok dan organisasi, di antaranya sebagai berikut: pertama, Pola Lingkaran. Pola lingkaran tidak memiliki pemimpin. Semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenang atau kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Setiap anggota bisa berkomunikasi dengan dua anggota lain di sisinya. Kedua, Pola Roda. Pola roda memiliki pemimpin yang jelas, yaitu yang posisinya di pusat. Orang ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota.

Oleh karena itu, jika seorang anggota ingin berkomunikasi dengan anggota lain, maka pesannya harus disampaikan melalui pemimpinnya. Ketiga, Pola Y. Pola Y relative kurang tersentralisasi dibanding dengan pola roda, tetapi lebih tersentralisasi dibanding dengan pola lainnya. Pada pola Y juga terdapat pemimpin yang jelas. Anggota ini dapat mengirimkan dan menerima pesan dari dua orang lainnya. Ketiga anggota lainnya komunikasinya terbatas hanya dengan satu orang lainnya. Keempat, Pola Rantai. Pola rantai sama dengan pola lingkaran kecuali bahwa para anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi

111 Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal. 65.

dengan satu orang saja. Keadaan terpusat juga terdapat di sini. Orang yang berada di posisi tengah-tengah lebih berperan sebagai pemimpin daripada mereka yang berada di posisi lain. Kelima, Pola Semua Saluran atau Bintang. Pola semua saluran atau pola bintang hampir sama dengan pola lingkarang dalam arti semua anggota adalah sama dan semuanya juga memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya. Akan tetapi, dalam struktur semua saluran, setiap anggota bisa berkomunikasi dengan setiap anggota lainnya. Pola ini memungkinkan adanya partisipasi anggota secara optimum.¹¹²

D. Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh.¹¹³

Allah swt berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٩٥﴾

112 Sri Ayu Rayhaniah, dkk., *Etika dan Komunikasi Organisasi*, (Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021), hal. 104.

113 Apriyanto dan M.M Iswadi, *Pengantar Manajemen*, (Surabaya: Jakad Media Publishing, 2020), hal. 27.

“Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan kepada para pemimpin di antara kamu. Kemudian jika kamu berselisih pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah dan RasulNya, jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari akhir. Yang demikian itu lebih utama dan lebih baik akibatnya.” (QS. An-Nisa’: 59). Taat kepada pemimpin adalah perintah agama Islam, dan berkonflik dengan pemimpin adalah larangan Islam.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen.¹¹⁴

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.¹¹⁵

Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah

114 Irene Silviani, *Komunikasi Organisasi*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), hal. 169.

115 Apriyanto dan M.M Iswadi, *Pengantar Manajemen*, hal. 27.

kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin.¹¹⁶

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.¹¹⁷ Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

116 Apriyanto dan M.M Iswadi, *Pengantar Manajemen*, hal. 27.

117 Apriyanto dan M.M Iswadi, *Pengantar Manajemen*, hal. 170.

Sementara dalam konsep syari'at Islam, kriteria yang harus dimiliki seorang pemimpin, antara lain:¹¹⁸ *Pertama*, Pemimpin Harus Orang-orang yang Amanah. amanah dimaksud berkaitan dengan banyak hal, salah satu di antaranya berlaku adil. Keadilan yang dituntut ini bukan hanya terhadap kelompok, golongan atau kaum muslimin saja, tetapi mencakup seluruh manusia bahkan seluruh makhluk. Mengenai hal ini, Allah Swt. berfirman,

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝ ﴾

“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” (QS. An-Nisa’: 58).

Kedua, Seorang pemimpin haruslah orang-orang yang berilmu, berakal sehat, memiliki kecerdasan, kearifan, kemampuan fisik dan mental untuk dapat mengendalikan roda kepemimpinan dan memikul tanggung jawab. Allah Swt. berfirman,

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا

“Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah

118 Aji Muttaqin, *Konsep Kepemimpinan di Dalam al-Qur'an*, Konsep Kepemimpinan didalam Al-Qur'an oleh : Aji Muttaqin | kumparan.com. diakses pada 11 September 2022.

kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu)” (QS. An-Nisa’: 83).

Maksud ayat di atas adalah kalau mereka menyerahkan informasi tentang keamanan atau ketakutan itu kepada Rasulullah Saw. apabila bersama mereka, atau kepada pemimpin-pemimpin mereka yang beriman, niscaya akan diketahui hakikatnya oleh orang-orang yang mampu menganalisis hakikat itu dan menggantinya dari celah-celah informasi yang saling bertentangan dan tumpang tindih. Selain kedua kriteria tersebut, masih ada beberapa kriteria lain yang dimiliki oleh seorang pemimpin menurut ajaran Islam.

Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Kepemimpinan memiliki gaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain: pertama, gaya Kepemimpinan Otokratik. Kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan

sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.¹¹⁹

Pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain: beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin; bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru; bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah; menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja; memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan; komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah; dan korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

Kedua, Gaya Kepemimpinan Demokratis. Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuantujuan yang bermutu tercapai. Gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain: beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu; bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab; disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama; kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan; serta komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.¹²⁰

Ketiga, Gaya Kepemimpinan Permisif. Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat,

119 Anju Mehrotra, *Leadership Styles Of Principals*, (New Delhi, Mittal Publications, 2005), hal. 7,

120 John Kane, Haig Patapan and Paul 't Hart, *Dispersed Democratic Leadership: Origins, Dynamics, and Implications*, (Oxford: Oxford University Press, 2009), hal. 2.

sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain: tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri; mengiyakan semua saran; lambat dalam membuat keputusan; banyak “mengambil muka” kepada bawahan; serta tamah dan tidak menyakiti bawahan.¹²¹

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif. Pada hakekatnya kepemimpinan mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan organisasi atau kelompok, dan bisa saja sama atau selaras atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan tidak dibatasi oleh aturan-aturan dan tata krama dalam suatu organisasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan orang tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu bisa di sebut dengan pemimpin.

121 Peter Burke and Robert D. Krey, *Supervision: A Guide to Instructional Leadership*, (Illionis: Charles C. Thomas Publisher, Ltd., 2005), hal. 316.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan seorang manajer dapat saja berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menjabat sebagai manajer jika ingin mempengaruhi orang lain. Jadi seorang pemimpin belum tentu manajer, tetapi seorang manajer bisa saja berperilaku sebagai pemimpin.

E. Kontrol

Kontrol adalah pembahasan penting dalam praktik manajemen. Setelah seseorang memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin dalam sebuah organisasi, misalnya, maka upaya terakhir adalah mengontrol agar perjalanan organisasi menuju tujuan utamanya dapat terkendali. Di dalam suatu organisasi terdapat sekelompok orang yang bekerja bersama-sama yang perlu dimotivasi dan dituntut agar melakukan apa yang diinginkan pimpinan dan harus dikoreksi apabila menyimpang dari arah pencapaian tujuan. Sehubungan dengan fungsi manajemen, perencanaan yaitu proses pengambilan keputusan mengenai tindakan yang akan dilaksanakan di masa datang; koordinasi yaitu proses yang bertujuan agar kegiatan berbagai bagian di dalam organisasi secara bersama-sama dapat mencapai tujuan; pengendalian merupakan proses yang digunakan manajemen agar para pelaksana bekerja dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.¹²²

وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٌ بِأَمْرِ إِيَّانَ
فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ

“Dia menundukkan malam dan siang, matahari dan bulan untukmu, dan bin-tang-bintang dikendalikan dengan perintah-Nya. Sungguh, pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang mengerti,” (QS. An-Nahl: 12). Ayat

122 Nevizond Chatab, *Diagnostic Management: Metode Teruji Meningkatkan Keunggulan Organisasi*, (Jakarta: Serambi, 2007), hal. 15.

ini menjelaskan bahwa Allah mengontrol seluruh kehidupan, dan manusia diberi kemampuan oleh Allah untuk mengontrol malam, siang, matahari, bulan, dan bintang-bintang. Dengan kecanggihan inovasi teknologi modern, manusia sekarang sudah bisa mengubah malam menjadi siang, melalui lampu-lampu yang terang benderang. Manusia juga mampu menginjakkan kaki di bulan, dan nantinya di Mars.

Fungsi manajemen dimulai dari perencanaan, yaitu penetapan tujuan perusahaan secara umum. Langkah selanjutnya adalah menentukan langkah apa dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan. Kebijakan yang harus diambil oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan disebut dengan strategi. Setelah strategi ditetapkan, manajemen membutuhkan keyakinan bahwa operasi perusahaan telah diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan dan dilaksanakan dengan menggunakan strategi yang tepat. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien manajemen harus melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian. pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Dengan demikian, pengendalian merupakan aktivitas yang menyangkut tindakan dan evaluasi, yang berarti implementasi dari perencanaan dan penggunaan umpan balik agar sasaran dapat dicapai dengan tepat. Pengendalian dilakukan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Sementara pengendalian dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan (*control*) dalam ajaran Islam terbagi menjadi dua hal, yaitu:¹²³ *Pertama*, kontrol yang berasal dari diri sendiri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah Swt. Seseorang yang yakin bahwa Allah Swt. pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Dalam al-Qur'an disebutkan,

123 Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, (Bandung: CV Setia, 2013), hal. 135-137.

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا هُمْ يَنْبِئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu” (QS. Al-Mujadilah: 7).

Kedua, pengawasan akan lahir efektif apabila sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan tersebut dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain sebagainya.

Adapun proses pengendalian meliputi tiga langkah, yaitu menentukan standar, mengevaluasi pelaksanaan kerja dan melakukan tindakan koreksi. Jadi, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengendalian merupakan fungsi manajemen yang melakukan pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas perusahaan untuk menjamin bahwa operasi perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana dan beroperasi secara efektif dan efisien.

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan unjuk kerja yang tidak disengaja maupun yang disengaja. Karena fokusnya adalah pada manusia dan implementasi rencana, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan psikologi yang

kuat. Kegiatan seperti komunikasi, menasehati, memberi semangat dan mengkritik merupakan bagian penting dari proses ini. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan unjuk kerja yang efektif dan efisien.¹²⁴

Ada berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran, sedangkan keefektifan diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Unit organisasi yang paling efisien adalah unit yang dapat menghasilkan sejumlah keluaran dengan penggunaan masukan minimal atau menghasilkan keluaran terbanyak dengan masukan yang tersedia. Pada perusahaan yang relatif kecil, pimpinan perusahaan dapat melaksanakan pengolahan kegiatan perusahaannya secara langsung. Pimpinan dapat secara langsung merencanakan dan mengendalikan pelaksanaannya. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, pimpinan tidak akan mampu lagi mengelola perusahaan sendirian. Untuk itu diperlukan bantuan staf lain untuk melaksanakan sebagian fungsinya dengan cara mendelegasikan wewenang kepada staf tersebut.¹²⁵

Untuk memastikan bahwa operasi perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana maka diperlukan pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan melibatkan beberapa macam aktivitas, seperti merencanakan apa yang seharusnya dilakukan dalam perusahaan. Langkah selanjutnya adalah mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dengan beberapa bagian yang ada dalam perusahaan untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan. Setelah koordinasi dilaksanakan kemudian mengkomunikasikan informasi kepada semua tingkatan manajemen yang ada dalam perusahaan. Pada setiap periode dilakukan evaluasi dan strategi apa yang harus dilakukan. Kemudian memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil dan mempengaruhi

124 Uswatun Khasanah (Ed.), *Pengantar Manajemen*, (Klaten: Tahta Media Grup, 2021), hal. 199.

125 Firman Menne dan Andi Gunawan Ratu Chakti, *Nilai-Nilai Spiritual Dalam Entitas Bisnis Syariah*, hal. 9.

orang-orang untuk mengubah perilaku mereka. Dengan demikian pengendalian manajemen dilakukan untuk menjamin bahwa semua strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai perusahaan.

Pengendalian manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan atau proses untuk mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar secara efektif dan efisien mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu. Pengendalian manajemen adalah meliputi metode, prosedur dan cara-cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.¹²⁶

Dari definisi-definisi di atas, diketahui bahwa pengendalian manajemen merupakan proses di mana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan pengendaliannya, manajemen menggunakan metode dan prosedur termasuk di dalamnya sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas struktur organisasi, wewenang, tanggung jawab dan informasi untuk pelaksanaan pengendalian yang memastikan bahwa organisasi telah berfungsi untuk mencapai tujuan.

Pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajemen dalam pengimplementasian rencana strategis dengan cara mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efisien, organisasi harus memiliki tujuan, strategi, program dan kebijakan yang jelas. Pengendalian manajemen yang efisien pada dasarnya memerlukan prosedur yang tepat sehingga memungkinkan manajer untuk

126 Harini Fajar Ningrum (ed.), *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), hal. 154.

melakukan pengawasan pengevaluasian atas masukan dan keluaran secara optimum. Dengan demikian manajemen memerlukan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dikelolanya telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, sistem ini dikenal dengan istilah sistem pengendalian manajemen.

Suatu sistem diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan strategik adalah proses untuk merumuskan kegiatan jangka panjang yang mencakup penetapan tujuan maupun kebijakan pengarah dan strategik untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategik mencakup rencana akuisisi dan diposisi fasilitas, divisi, kegiatan riset dan struktur organisasi. Sekali keputusan dan perencanaan strategik ditetapkan, pengendalian manajemen bertugas memastikan agar kebijakan dan strategik ini dilaksanakan, maka dari itu manajemen memerlukan suatu sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien. Suatu sistem pengendalian manajemen meliputi struktur dan proses. Struktur adalah pengaturan organisasi dan konsepsi informasi yang memungkinkan proses berjalan sedangkan proses adalah seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima.

Selanjutnya adalah tentang proses sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit tersebut. Sedangkan proses merupakan seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima. Informasi yang digunakan dalam proses sistem pengendalian manajemen adalah formal dan informal. Informasi formal meliputi tahap-tahap yang terstruktur yang saling terkait. Informasi informal dilakukan dengan menggunakan alat berupa memoranda, rapat-rapat, pembicaraan dan ekspresi wajah.

Proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahap-tahap: pertama, tahap penyusunan program. Penyusunan program adalah proses pembuatan keputusan mengenai program-program utama yang akan dilaksanakan oleh organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi dan penaksiran jumlah sumber-sumber yang akan digunakan untuk setiap program. Penyusunan program merupakan bagian dari pengendalian manajemen yaitu perencanaan strategi dan pengendalian manajemen. Penyusunan program dalam suatu perusahaan melibatkan beberapa macam aktivitas, seperti merencanakan apa yang seharusnya dilakukan dalam perusahaan. Langkah selanjutnya adalah mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dengan beberapa bagian yang ada dalam perusahaan untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan. Setelah koordinasi dilaksanakan kemudian mengkomunikasikan program tersebut kepada semua tingkatan manajemen yang ada dalam perusahaan. Pada setiap periode dilakukan efisiensi dan keefektifan sebagai alat pengendalian agar semua strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai perusahaan. Keputusan pemrograman yang diambil yaitu: apakah akan melaksanakan strategi ini dengan melakukan akuisisi atau dengan membangun operasi baru, apa lini produk yang akan diutamakan, apakah produk ini harus dibeli atau dibuat sendiri dan apa saluran pemasaran yang akan digunakan.

Kedua, tahap penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran adalah proses pembuatan keputusan mengenai peran para manajer pusat pertanggung jawaban dalam melaksanakan program atau bagian program. Sejalan dengan perkembangan dunia usaha, perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar dengan jenis kegiatan dan volume kegiatan yang meningkatkan. Keadaan ini menjadikan proses perencanaan dan pengendalian menjadi tidak sederhana. Untuk membantu manajemen dalam mengelola perusahaan maka perusahaan mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyusun biaya produksi.

Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi. Definisi anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.¹²⁷ Dari definisi tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa anggaran merupakan perencanaan formal dari keseluruhan kegiatan perusahaan termasuk di dalamnya anggaran biaya produksi dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam unit kuantitatif. Anggaran merupakan suatu perencanaan yang disusun secara formal di dalam perusahaan tersebut yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa ada pengecualian. Dengan demikian penggunaan anggaran berfungsi sebagai alat bantu manajemen untuk penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengendalian kegiatan perusahaan.

Ketiga, tahap pelaksanaan pengendalian anggaran. Setelah menyusun anggaran, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan pengendalian anggaran. Untuk pelaksanaan anggaran diperlukan pengendalian agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Untuk itu harus diselidiki adanya perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi anggaran biaya produksi. Apabila terdapat perbedaan maka perusahaan harus menganalisis sebab-sebab terjadinya perbedaan tersebut kemudian dilakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi.¹²⁸

Keempat, tahap pengukuran kinerja. Penyusunan program dan anggaran yang telah ditetapkan dijadikan alat untuk menilai kinerja manajer dan memotivasi manajer dalam mengendalikan unit-unit pusat pertanggung jawaban. Dalam tahap ini anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggung jawaban dan akuntansi bertanggung jawab

127 M. Fuad, dkk., *Anggaran Perusahaan: Konsep Dan Aplikasi*, (Jakarta: Gramedia, 2020), hal. 1-3.

128 Mulyono dan Yumari, *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hal. 83-89.

mencatat masukan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggung jawaban. Data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar pemrograman yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat pertanggung jawaban digunakan untuk mengukur prestasi kerja manajer pusat pertanggung jawaban.¹²⁹

Kelima, tahap pelaporan dan analisis. Tahap terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah pelaporan dan analisis. Laporan memuat informasi mengenai apa yang sesungguhnya terjadi dibandingkan dengan anggarannya atau programnya. Pelaporan adalah proses untuk menyusun dan menyajikan pada pihak-pihak yang berkepentingan. Laporan disusun untuk setiap pusat pertanggung jawaban dan program. Laporan pusat pertanggung jawaban menunjukkan informasi sesungguhnya dibandingkan dengan anggarannya, dalam ukuran-ukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan, serta informasi internal maupun eksternal. Laporan pusat pertanggung jawaban harus disajikan secara tepat waktu. Laporan tersebut dimaksudkan untuk memberitahukan kepada para manajer mengenai apa yang sedang berlangsung dalam pusat pertanggung jawaban yang mereka pimpin dan juga untuk menjamin koordinasi kegiatan antar pusat pertanggung jawaban. Laporan atas kinerja pusat pertanggung jawaban juga digunakan sebagai dasar untuk pengendalian.¹³⁰

Pengendalian ini berupa analisis terhadap penyimpangan dari pelaksanaan anggaran dan penjelasan mengenai pelaksanaan kegiatan. Atas dasar hasil analisis, manajer pusat pertanggung jawaban dapat segera merumuskan tindakan perbaikan berupa perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi untuk pencapaian tujuan perusahaan.

129 Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia, 2005), hal. 172.

130 Ari Prasetyo dan A. Fatichuddin, *Pengantar Manajemen Islami*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2021), hal. 217.

BAB III

MANAJEMEN PERILAKU

A. Perilaku Individu dan Kelompok

Akhir-akhir ini perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya, bahkan telah menjadi suatu hal yang ramai dibicarakan orang. Bukan hanya di kalangan akademisi, tapi di kalangan politisi dan para birokrat juga berbicara tentang perilaku organisasi. Ini disadari karena selain perilaku organisasi ini mudah dipahami, juga karena persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin ruwet, ditambah pula berbagai persoalan-persoalan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi. Karena itu, seorang pimpinan sangat dituntut peranannya untuk bagaimana memahami perilaku organisasinya.

Allah swt berfirman:

﴿وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾

“Tidak sepatutnya orang-orang mukmin pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa sebagian dari setiap golongan di antara mereka tidak pergi (tinggal bersama Rasulullah) untuk memperdalam pengetahuan agama mereka dan memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali, agar mereka dapat menjaga dirinya?” (QS. At-Taubah: 122). Ayat di atas memang sekilas bicara tentang pentingnya belajar ilmu agama. Tetapi, ayat di atas juga bicara tentang arti Firqah dan Thoifah,

yang artinya kelompok dan subkelompok. Allah mendorong umat muslim agar membagi ke dalam dua bagian: pertama, mereka yang akan berjihad di jalan Allah, dan kedua, mereka yang akan mengembangkan keilmuan Islam. Jadi, Individu muslim harus bisa menempatkan diri, entah berada dan berperan di dalam sebuah kelompok atau berada dan berperan di dalam subkelompok. Pembagian ini berpengaruh pada perilaku organisasi umat muslim.

Menurut Robbins (2013), dari sudut pandang manajemen, mengetahui perilaku organisasi dapat membantu organisasi mengelola karyawan dengan baik. Hal ini membuat karyawan memiliki komitmen organisasi yang lebih besar. Dari sudut pandang individu, mengetahui perilaku organisasi dapat membantu organisasi memahami fungsi dari tempat kerjanya. Perilaku organisasi dapat membantu organisasi memahami cara berurusan dengan orang lain jika memutuskan untuk memulai bisnis sendiri.¹³¹

Pengelolaan yang baik pada karyawan dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi dan menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar. Jenis komitmen ini juga sering disebut dengan komitmen afektif, yang menggambarkan kekuatan keterikatan emosional seseorang, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi melampaui perilaku yang diharapkan untuk memberikan layanan ekstra, wawasan ekstra, atau apa pun yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Ada beberapa kekhawatiran bahwa komitmen organisasi yang ekstrem dapat berdampak negatif di mana karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat dapat berperilaku tidak etis untuk melindungi organisasi.

Namun, kekhawatiran tersebut seharusnya tidak menjadi alasan untuk menghindari komitmen yang mendorong. Salah satu manfaat memiliki karyawan yang berkomitmen adalah bahwa mereka kurang tahan terhadap perubahan ketika organisasi perlu melakukan perubahan.

131 Hj. Andi Indahwaty Sidin, *Perilaku Organisasi*, (Malang: Literasi Nusantara, 2018), hal. 11.

Adapun menurut Vecchio (2006), pentingnya mempelajari perilaku organisasi adalah sebagai berikut:¹³²

1. *Practical Application*

Memahami perilaku organisasi memiliki manfaat yang berkaitan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi masalah, seleksi pekerjaan yang tepat dan sesuai, peningkatan kinerja, dan lain sebagainya.

2. *Personal Growth*

Perilaku organisasi mengajarkan individu dalam memahami individu lainnya terkait pengetahuan dan wawasan diri yang lebih besar. Adanya pemahaman terhadap diri orang lain membuat atasan dapat menilai hal-hal yang diperlukan karyawannya untuk mengembangkan dirinya, sehingga kontribusi kinerja dalam organisasi tersebut dapat meningkat.

3. *Increased Knowledge*

Dengan mempelajari perilaku organisasi, individu mampu berpikir kritis yang akan bermanfaat dalam analisa masalah pekerjaan maupun personal itu sendiri.

Karena itu, untuk memahami perilaku organisasi, sebaiknya terlebih dahulu diketahui individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Kast dan James mengemukakan bahwa perilaku adalah cara bertindak atau tingkah laku seseorang. Pola perilaku merupakan mode tingkah laku yang dipakai seseorang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya, bahwa proses perilaku serupa untuk semua individu, meski perilakunya tersebut mungkin berbeda. Ada tiga asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yaitu: (1) Perilaku itu disebabkan (*caused*); (2) Perilaku itu digerakkan (*motivated*); dan (3) Perilaku itu ditunjukkan pada sasaran.

132 *Ibid.*, hal. 12.

Ketiga unsur tersebut saling terkait dalam modal dasar perilaku individu dan berlaku kepada siapa saja dan kapan saja. Setiap individu berperilaku ketika ada rangsangan dan memiliki sasaran tertentu. Perilaku ke arah sasaran timbul karena ada rangsangan dan semua perilaku ada penyebabnya. Yang pokok dalam proses ini adalah jarak antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan serta perilaku yang timbul untuk menutup jarak tersebut. Rangsangan disaring melalui sistem keinginan atau kebutuhan yang mungkin bermacam-macam bentuknya.

Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisa kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya. Prinsip-prinsip dasar itu sebagaimana dikemukakan oleh Thoha, yaitu:¹³³ *Pertama*, Manusia Berbeda Perilakunya, karena Kemampuannya Tidak Sama. Mempelajari prinsip dasar kemampuan amat penting agar dapat diketahui mengapa seseorang berbuat dan berperilaku kemampuan ini, maka setiap orang dalam melaksanakan tugasnya tidak akan sama pula. Begitu pula dengan seorang pemimpin, yang mana ada seorang pemimpin bisa mengatasi persoalan yang rumit hanya memerlukan beberapa saat saja. Namun tidak dengan pemimpin yang lain di mana memerlukan puasa tiga hari tiga malam, berkonsultasi dengan orang tua di suatu desa yang diagung-agungkan, dan banyak cara lain yang dilakukannya.

Keterbatasan kemampuan tersebut yang membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda. Banyak yang diinginkan manusia, tapi jawaban manusia untuk mewujudkan keinginannya tersebut terbatas, sehingga menyebabkan semua yang diinginkannya tersebut tidak tercapai. Bahkan, ada yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan itu karena disebabkan sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Ada juga yang beranggapan bukan disebabkan sejak

133 Baca Mifta Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 36-37. Lihat juga Arifin Tahir, *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hal. 35-39.

lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Ada pula yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan tersebut disebabkan karena kombinasi dari keduanya. Dari sini mengapa kita perlu memahami sifat-sifat manusia, karena dengan memahami hal tersebut, maka kita akan paham mengapa seseorang berperilaku berbeda dengan yang lain dalam melaksanakan suatu kerja yang sama.

Kedua, Manusia Mempunyai Kebutuhan yang Berbeda. Para ahli sepakat bahwa manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan adanya kebutuhan yang ada dalam diri setiap individu, hal ini mendorong semangatnya untuk berbuat dalam mencapainya suatu objek atau hasil. Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seorang karyawan yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya dapat hidup satu bulan dengan keluarganya, tingkah lakunya jelas akan berbeda dengan karyawan yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi.

Hal tersebut dapat dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi. Ini juga dapat menolong kita untuk memahami mengapa suatu hasil dianggap penting bagi seseorang, dan juga menolong kepada kita untuk mengerti hasil manakah yang akan menjadi paling penting untuk menentukan spesifikasi individu. *Ketiga*, Orang Berpikir tentang Masa Depan dan Membuat Pilihan tentang Bagaimana Bertindak. Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Dalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial yang harus dipenuhi lewat perilakunya.

Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy* (pengharapan). Teori ini didasarkan atas proposisi yang sederhana,

bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengerjakan untuk mendapatkan suatu hasil tertentu, misalnya mendapatkan hadiah (upah) dan dikenal oleh atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya.

Keempat, Seseorang Memahami Lingkungannya dalam Hubungannya dengan Pengalaman Masa Lalu dan Kebutuhannya. Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif di mana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti bagi dirinya. Proses yang aktif melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu sering kali berbeda sifatnya, maka persepsi terhadap lingkungan juga akan berbeda. Misalnya, orang-orang yang berada di dalam organisasi yang sama sering kali memiliki perbedaan dalam pengharapan (*expectancy*) mengenai suatu jenis perilaku yang membuahkan suatu penghargaan, seperti naiknya gaji atau cepatnya promosi (jabatan).

Kelima, Seseorang Memiliki Reaksi Senang dan Tidak Senang (*Affective*). Orang-orang jarang bertindak netral terhadap suatu hal yang mereka ketahui dan alami. Mereka juga cenderung untuk mengevaluasi suatu hal yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang. Selanjutnya, evaluasi yang mereka lakukan itu merupakan salah satu faktor yang teramat sulit di dalam mempengaruhi perilakunya di masa yang akan datang. Perasaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang itu berbuat yang berbeda dengan orang lain dalam rangka menanggapi suatu hal. Seseorang dapat puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat kerja tertentu, orang lain di tempat yang sama merasa tidak puas.

Kepuasan dan ketidakpuasan tersebut disebabkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan, seharusnya diterima. Jumlah yang oleh seseorang dirasakan harus diterima oleh seseorang itu. Terkadang seseorang membandingkan

apa yang ia terima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandingannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil diterimanya.

Dari uraian tersebut di atas menegaskan bahwa perilaku individu yang merupakan pendukung organisasi memiliki perbedaan. Setelah mengetahui tentang sifat maupun karakter individu yang tidak sama dengan individu lainnya, selanjutnya akan dijelaskan perihal perilaku organisasi, yang meliputi definisi, sejarah, dan hakikatnya. Berbagai pengertian perilaku organisasi sendiri telah banyak dikemukakan oleh para ahli. *Organizational behavior* atau perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia. Begitu pula dengan aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

Adapun tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, Sokarno (2002) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan *crucial* untuk dapat memahami, menjelaskan, memperkirakan, dan mempengaruhi/mengubah perilaku manusia yang terjadi di organisasi tempat kerja. Pengertian ini mengandung tiga unsur, yaitu:¹³⁴ (1) Perilaku organisasi mencermati tingkah laku yang kasat mata, seperti diskusi dengan teman kerja, mengoperasikan komputer, dan menyusun laporan; (2) Perilaku organisasi mempelajari tingkah laku manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok organisasi; dan (3) Perilaku kelompok juga menganalisis perilaku kelompok dan organisasi sendiri.

134 *Ibid.*

Menurut Duncan, bidang baru dalam ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia di dalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi. Rentetan definisi tentang perilaku organisasi selalu titik awal pemberangkatannya dimulai dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu, sebagaimana telah dijelaskan di atas. Hal-hal lain yang sekiranya bisa dipertimbangkan, seperti yang dijelaskan oleh Duncan, sebagai berikut:

1. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakantindakan manusia di dalam organisasi. Karena itu, sejak uang merupakan bagian dari alasan orang untuk mencari pekerjaan, maka aspek ekonomi tertentu adalah relevan bagi ilmu organisasi ini.
2. Seperti suatu disiplin ilmu, individu dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Karena itu, ilmu ini juga memperhitungkan pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
3. Meskipun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih berpusat pada kebutuhan manajer untuk menjamin keseluruhan tugas atau pekerjaan bisa dijalankan, sehingga dari di sini dapat disimpulkan bahwa ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usahausaha individu-individu tersebut terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sementara Gito Sudarmo mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur, dan proses di dalam organisasi.¹³⁵ Adapun Larry L. Cummings,

135 Arifin Tahir, *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, hal. 30.

Presiden dari Akademi Manajemen di Amerika Serikat, memberikan suatu analisa perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku. Perbedaan yang dimaksud adalah sebagai berikut:¹³⁶

1. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan psikologi organisasi, antara lain: psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, tapi perilaku organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah sama-sama menjelaskan tentang perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
2. Perbedaan antara perilaku dengan teori organisasi didasarkan pada dua perbedaan, antara unit analisisnya dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
3. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan *personnel* dan *human resources* adalah perilaku organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *personnel* dan *human resources* menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, sering kali muncul pada keduanya. *Personnel* dan *human resourcer* berada di permukaan antara organisasi dan individu, dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, serta motivasi dan individu-individu di dalam suatu organisasi.

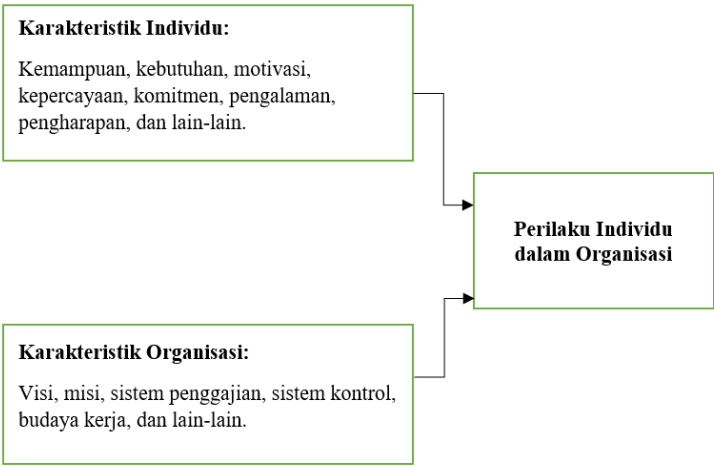
Perilaku organisasi mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi, yaitu: individu, kelompok, dan struktur. Penerapan pengetahuan tentang pengaruh individu, kelompok, dan struktur pada

136 Mifta Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, hal. 7.

perilaku dilakukan untuk memungkinkan organisasi bekerja lebih efektif.

1. Perilaku Individu

Seperti yang dijelaskan di atas bahwa individu (manusia) merupakan salah satu dimensi penting dan faktor pendukung dalam organisasi. Perilaku manusia adalah fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Sedangkan karakteristik individu akan dibawa memasuki lingkungan organisasi. Di sisi lain, organisasi juga mempunyai karakteristik dan merupakan lingkungan bagi individu. Karakteristik organisasi, antara lain sistem penggajian, sistem penilaian, dan budaya kerja yang spesifik. Selanjutnya, karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi yang akan mewujudkan perilaku individu dalam organisasi. Perilaku individu dalam organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:¹³⁷



Perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya. Dasar perilaku individu dapat dikaji dari empat

137 Alifulahtin Utaminingsih, *Perilaku Organisasi*, (Malang: UB Press, 2014), hal. 4.

variabel karakteristik¹³⁸ tingkat individual, yaitu biografis, kemampuan, kepribadian, dan pembelajaran.

a. Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis merupakan karakteristik pribadi yang meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja.

1. Usia

Usia dan prestasi kerja saling terkait. Ada suatu keyakinan bahwa produktifitas kerja akan semakin menurun seiring bertambahnya usia. Namun, hal ini tidak selalu terbukti, karena ada sebagian yang masih enerjik dan produktifitasnya tinggi di usia yang sudah tua.

2. Jenis Kelamin

Ada yang berpendapat bahwa antara pria dan wanita berbeda dalam kinerjanya. Namun, ada juga yang berpendapat bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara keduanya, karena setiap orang memiliki kemampuan dan pengalaman masing-masing dalam pemecahan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi kerja, sosiabilitas, serta kemampuan lain yang setara asal terus belajar dan meningkatkan segala potensi dirinya.

3. Status Perkawinan

Status perkawinan biasanya akan menentukan rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pekerjaan mempunyai tanggung jawab untuk kehidupan anggota keluarganya. Pada umumnya karyawan yang sudah menikah akan merasa puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan yang belum menikah.

4. Masa Kerja

Masa kerja menentukan pengalaman yang dimiliki karyawan, dan semakin banyak pengalaman idealnya semakin tinggi prestasi yang

138 *Ibid.*, hal. 5-9.

dicapai, sehingga sering masa kerja dijasikan pertimbangan dalam rekrutmen pegawai baru dan sebagai dasar sistem penggajian (*reward*).

b. Kemampuan

Setiap individu memiliki kemampuan yang tidak sama dalam mengerjakan dan menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan kepadanya. Seluruh kemampuan individu secara holistik mencakup kemampuan fisik dan kemampuan non-fisik.

1. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik memiliki kontribusi besar terhadap pekerjaan yang menuntut stamina fisik prima, kecekatan tangan, kekuatan sebagai dasar kapabilitas fisik seorang karyawan. Ada sembilan kemampuan fisik dasar, yaitu: kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, kekuatan dan keluwesan exent, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina, yang masing-masing individu berbeda dalam hal sejauh mana kemampuan tersebut dimanfaatkan atau dipakai secara optimal.

2. Kemampuan Non-Fisik

Kemampuan non-fisik mencakup kemampuan intelegensia atau Intelektual Quotient (IQ), kemampuan emosional atau Emotional Quotient (EQ), dan kemampuan spiritual atau Spiritual Quotient (SQ).

c. Kepribadian

Kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat atau karakteristik umum seseorang, dan merupakan perbedaan dalam perilaku seseorang. Hal ini sering digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan diperlihatkan oleh seseorang.

Kepribadian seseorang secara umum dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kepribadian yang *introvert* dan kepribadian *extrovert*. Adapun

karakteristik seseorang dibagi individu “Tipe A” dan “Tipe B”. Berikut beberapa perbedaan antara individu Tipe A dan Tipe B, yang tentu saja semua orang bertipe A dan bertipe B memiliki semua sebagian besar mengacu pada salah satu karakteristik atau sifat tersebut. jadi secara khas, setiap orang masuk dalam salah satu kategori. Perbedaan ciri-ciri kedua tipe tersebut adalah sebagai berikut:

Kepribadian	Ciri-Ciri
Tipe A	Sangat suka persaingan, tidak sabar, emosional, berorientasi dan selalu fokus pada keunggulan utama, yaitu pada prestasi/pencapaian yang prima, sangat agresif dan cepat termotivasi, sangat memperhitungkan langkah dan urgensi waktu, sering kali bergerak cepat, berbicara cepat, dan tidak sabar mendengar.
Tipe B	Tidak suka bersaing, suka rutinitas, rileks dan tidak terburu-buru, sabar, tidak agresif, tidak memiliki urgensi waktu, berbicara kurang cepat dan sabar mendengar.

Kepribadian juga dipengaruhi oleh faktor-faktor determinasi sebagai berikut:

1. Keturunan

Keturunan merujuk apa pun faktor-faktor yang bersifat genetik, yang ditentukan pada saat pembuahan. Hal ini dapat ditunjukkan oleh sosok fisik, daya tarik wajah, jenis kelamin, temperamen, komposisi otot dan refleks, semua itu merupakan karakteristik yang umumnya dianggap sebagian besar dipengaruhi oleh orang tuanya.

2. Lingkungan

Lingkungan berpengaruh sangat signifikan dalam membentuk watak dan kepribadian seseorang. Lingkungan di mana seseorang dibesarkan, dididik, dan berkeluarga, serta lingkungan kerja yang

menjadi suatu budaya kerja dengan norma-norma di antara keluarga teman-teman dan kelompok-kelompok sosial, sangat menentukan kepribadian seseorang.

3. Situasi

Meskipun pada umumnya kepribadian seseorang sudah mantap, konsisten, dan stabil, namun masih akan dapat berubah dalam situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda akan memunculkan aspek-aspek berlainan dari kepribadian seseorang. Karena itu, kemampuan dalam manajemen masalah dengan situasi yang berlainan akan membutuhkan manajemen diri yang berbeda-beda pula.

d. Pembelajaran

Learning atau pembelajaran adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Pembelajaran akan menyebabkan perilaku yang berbeda dari yang sebelumnya. Pembelajaran mengandung makna memilih, menetapkan, dan mengembangkan metode atau strategi yang optimal untuk mencapai hasil pembelajaran yang diinginkan.

Manusia memiliki struktur pengetahuan dalam otaknya, seperti kotak-kotak yang masing-masing berisi informasi bermakna yang berbeda-beda. Pengalaman sama bagi orang akan dimaknai berbeda-beda oleh masing-masing individu, dan disimpan dalam kotak yang berbeda. Karena itu, komponen pembelajaran mencakup: adanya perubahan dari keadaan sebelumnya, harus relatif permanen, dan perilaku yang berbeda dari sebelumnya ke arah yang lebih baik.

2. Perilaku Kelompok

Perilaku kelompok pada hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit dua komponen, yakni

individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut. Ciri peradaban manusia bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Hal ini berarti bahwa manusia tidak dapat melepaskan dirinya untuk tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan berorganisasi.

Para ahli berpendapat bahwa masyarakat kita adalah masyarakat yang berkelompok/berorganisasi. Manusia hidup dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi. Waktu senggangnya dipergunakan untuk bermain-main, dan berkecimpung di dalam organisasi. Demikian pula manusia akan mati dalam suatu organisasi.

Mengenai definisi kelompok sendiri, Greenberg dan Baron mengartikannya sebagai kumpulan dari dua individu atau lebih yang berinteraksi yang menjaga pola hubungan yang stabil, berbagai tujuan bersama, dan merasakan diri mereka menjadi sebuah kelompok. Sedangkan Rivai dan Mulyadi menyatakan bahwa kelompok merupakan dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran tertentu. Adapun Sudarmo mendefinisikan kelompok sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu.¹³⁹

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat diambil inti dari definisi kelompok itu merupakan perkumpulan dari dua individu atau lebih yang saling berinteraksi di mana dalam interaksi tersebut ada tujuan yang ingin dicapai. Dua ahli tersebut mendefinisikan kelompok dengan adanya persamaan, yaitu adanya tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan juga adanya interaksi dari individu-individu. Berarti belum dikatakan kelompok apabila tidak adanya interaksi antara individu satu dengan yang lain dan juga tidak adanya tujuan dari dua

139 Addin Arsyadana, *Dasar-Dasar Perilaku Kelompok dan Memahami Tim Kerja dalam Lembaga Pendidikan Islam*, Prosiding Nasional, Vol. 2, IAIN Kediri, 2019, hal. 215.

individu atau lebih. Meskipun setiap individu memiliki tujuan, namun jika tujuan tersebut tidak dicapai dengan individu lain, maka belum bisa disebut kelompok.¹⁴⁰

Manusia pada umumnya yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barangkali adanya kesamaan kesenangan bersama. Dari sini maka timbullah kedekatan satu sama lain, yang kemudian mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

Menurut Herman Sofyandi (2007), kelompok tidak hanya terbentuk karena tindakan manajerial, tapi juga karena adanya usaha-usaha individu para manajer menciptakan kelompok-kelompok kerja untuk menangani tugas dan pekerjaan yang diberikan. Kelompok-kelompok semacam ini yang diciptakan oleh keputusan manajerial disebut kelompok formal. Kelompok juga terbentuk sebagai konsekuensi dari tindakan para pegawai. Kelompok semacam itu disebut kelompok informal, yang terbentuk karena kepentingan yang sama dan pergaulan. Ada beberapa alasan mengapa manusia berkelompok dan berorganisasi, yaitu:¹⁴¹

a. Rasa Aman

Rasa aman merupakan kebutuhan dasar manusia. Perasaan aman dapat berupa sesuatu yang bersifat material atau non-material. Dengan berkelompok dan berorganisasi, kebutuhan tersebut akan terpenuhi. Dapat dibayangkan bagaimana seseorang yang hidup sendiri, tidak bersosialisasi.

b. Harga Diri

Dengan berkelompok dan masuk dalam organisasi akan memunculkan harga diri seseorang. Perasaan itu muncul karena dalam interaksi dengan kelompok terdapat kesalingtergantungan.

140 *Ibid.*, hal. 216.

141 Candra Wijaya, *Perilaku Organisasi*, (Medan: LPPPI, 2017), hal. 5.

c. Afiliasi

Setiap manusia memiliki kecenderungan untuk berafiliasi. Afaliasi itu dapat terjadi karena memiliki kesamaan latar belakang, kepribadian, kecenderungan, hobi, dan kesenangan.

d. Status

Manusia memiliki sifat dasar ingin dipuji, diperhatikan, dan diakui keberadaannya. Dengan berkelompok dan berorganisasi, kebutuhan tersebut akan diperolehnya.

e. Kekuatan

Manusia memiliki kemampuan yang terbatas. Kekurangan dan kelemahan yang dimiliki dapat ditutupi jika mendapat dukungan dari orang lain.

f. Pencapaian Tujuan

Melalui organisasi, tujuan akan mudah dicapai. Sebagai sasaran dan alat, organisasi dapat digunakan untuk mempercepat proses tujuan bersama.

B. Kepuasan Kerja dan Manajemen Kinerja

1. Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Karena itulah, Allah swt bicara tentang reward dan punishent dalam firman-Nya:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula.” (Qs. Al-Zalzalah: 7-8). Allah swt melalui ayat ini mengajarkan agar seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus mampu memberikan perilaku yang adil terhadap karyawan atau bawahan sesuai dengan prestasi mereka. Sebab, karyawan yang tidak dihargai akan berpengaruh pada kepuasan kerja dan performa mereka.

Menurut Kreitner dan Kinicki, kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sementara Davis dan Newstrom, mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Adapun menurut Robbins, kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.¹⁴²

Sementara itu, Locke memberikan definisi komprehensif mengenai kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Ada tiga dimensi penting dari kepuasan kerja, yaitu: *Pertama*, kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap suatu situasi kerja. *Kedua*, kepuasan kerja seiring kali ditentukan oleh sebaik apa hasil pekerjaan memenuhi harapan. *Ketiga*, kepuasan kerja menggambarkan beberapa sikap yang berhubungan. Locke juga menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah fungsi dari hubungan

142 Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*. Fifth. Edition. Irwin (McGraw-Hill. Marshall, Patricia, 2001), hal. 271.

yang dirasakan antara apa yang orang inginkan dari pekerjaannya dan apa yang dia harapkan benar-benar tersedia.¹⁴³

Kepuasan kerja merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang, sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dan tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.¹⁴⁴

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya

143 Noermijati, *Kajian tentang Aktualisasi Teori Herzberg, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional*, (Malang: UB Press, 2013), hal. 35.

144 Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*.

merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang diperolehnya). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Smith, Kendall, dan Hulin menyatakan bahwa ada lima dimensi kerja yang menunjukkan karakteristik yang paling penting dari sebuah pekerjaan di mana seseorang dapat memiliki respons yang efektif. Kelima dimensi kerja tersebut, antara lain:¹⁴⁵

1. Pekerjaan itu sendiri. Sejauh mana pekerjaan dapat memberi seseorang tugas atau pekerjaan yang menyenangkan, peluang untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang menarik.
2. Gaji. Jumlah upah finansial yang diterima dan sejauh mana upah ini dipandang adil dibandingkan dengan apa yang telah diterima oleh karyawan lain dalam organisasi.
3. Peluang Promosi. Ini merupakan kesempatan bagi seorang karyawan untuk mendapatkan posisi yang lebih baik dalam hierarki pada suatu organisasi atau perusahaan. Ada kesempatan yang sama bagi karyawan untuk memperoleh promosi ke jabatan yang lebih tinggi berdasarkan kemampuan dan senioritas.
4. Penyeliaan/Supervisi. Ini terkait dengan kemampuan dari atasan untuk memberikan bantuan secara teknis dan dukungan perilaku kepada bawahannya, sehingga bawahan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

145 Noermijati, *Kajian tentang Aktualisasi Teori Herzberg, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional*, hal. 35-36.

5. Teman Kerja. Ini juga disebut dengan istilah pendamping. Se jauh mana teman kerja/pendamping cakup secara teknis dan memberikan dukungan sosial. Pendamping/teman kerja punya peran penting dalam kelompok kerja karena agar kepuasan kerja dapat tercapai, maka harus ada kekompakan kelompok kerja.

Baron dan Greenberg (1990) menyatakan ada tiga kategori yang menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:¹⁴⁶

1. Faktor yang berhubungan dengan kebijakan dan atau prosedur organisasi, misalnya *reward system* yang adil, kebijakan perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan kualitas penyeliaan.
2. Faktor yang berhubungan dengan aspek spesifik dari pekerjaan atau *setting* tertentu dari pekerjaan tersebut. Misalnya, beban kerja, variasi pekerjaan, dan interaksi sosial.
3. Faktor-faktor yang berhubungan dengan karakteristik personal dari karyawan. Misalnya, kepercayaan diri, kemampuan mengatasi tekanan, kemampuan mengontrol *outcome*, status, dan senioritas.

Kepuasan kerja merupakan konstruk yang kompleks dan sering kali diukur sebagai sikap global dari seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Banyak ahli melihat bahwa tingkat kepuasan seorang karyawan ditentukan oleh banyak aspek dari pekerjaannya. Terdapat sejumlah elemen yang menggarisbawahi konstruk ini. Elemen ini diklasifikasikan dalam lima dimensi, yaitu: (1) Atribut pekerjaan (pekerjaan, otonomi, tanggung jawab); (2) *Reward* (gaji, promosi, pengakuan); (3) Orang lain dalam pekerjaan (penyedia, rekan kerja); (4) Konteks organisasi (kebijakan prosedur, kondisi kerja); dan (5) Perbedaan-perbedaan dalam diri individu (motivasi internal, nilai moral).

Adapun Carmeli dan Freud (2004) menggunakan enam item kuesioner untuk mengukur kepuasan kerja, di antaranya tentang

146 *Ibid.*, hal. 37-38.

kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan terhadap situasi kerja dengan menggunakan lima skala Likert. Sementara Ernst *et al.* (2004) mengukur kepuasan kerja perawat dengan menggunakan 13 item kuesioner *professional job satisfaction instrument*, dengan lima skala Likert. Sedangkan Ruyter *et al.* (2001) menggunakan 8 item kuesioner untuk mengukur kepuasan kerja dengan 9 skala Likert dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Yousef (2002) menggunakan 5 item, dair pertanyaan tetang “saya sangat puas dengan pekerjaan saya” hingga “saya sering kali berpikir untuk keluar dari pekerjaan ini”, dengan menggunakan 5 skala Likert.

Ellicson (2002) menggunakan 1 item untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan, sebagai berikut: “bagaimana tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap pekerjaan Anda?” Manisera *et al.* (2005) juga menggunakan 1 item untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan dan 13 item untuk mengukur macam-macam aspek pekerjaan dengan 7 skala. Yang meliputi pertumbuhan/kesempatan berkembang, penghargaan, kebebasan dalam bekerja dan mengambil keputusan, keragaman dan kreativitas dari pekerjaan, lingkungan kerja fisik, kemanfaatan yang telah dibuat untuk kosumen, gaji, jam kerja, kenaikan pangkat/promosi, keamanan kerja, hubungan dengan supervisor, hubungan kolega, hubungan dengan karyawan relawan. Sedangkan Moshavi dan Terborg (2002) menggunakan 8 item IOR (*Index Organizational Item*) untuk mengukur *overall job satisfaction*, yang meliputi: *amount of work, type of work, financial reward, supervision, co-worker, company identification, career fasilitation*, dan *physical condition*. Karena menurut Dunham *et al.*, IOR ini lebih baik daripada model *Job Descriptive Index* (JDI) maupun *Minnesota Satisfaction Questionair/MSQ*.¹⁴⁷

Untuk mengukur kepuasan kerja manajer operasional pada perusahaan kecil rokok SKT, misalnya, agar diperoleh hasil yang maksimal, selain mengacu pada kajian teoritis dan empirik, juga perlu

147 *Ibid.*, hal. 39.

memperhatikan banyak aspek. Di antaranya adalah hal-hal yang terkait dengan karakteristik pekerjaan, individu, dan kondisi tempat kerja atau perusahaan.

2. Manajemen Kinerja

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, maka diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Allah swt berfirman:

وَقَالَ يَبْنَیَّ لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ

“Dan dia (Yakub) berkata, “Wahai anak-anakku! Janganlah kamu masuk dari satu pintu gerbang, dan masuklah dari pintu-pintu gerbang yang berbeda; namun demikian aku tidak dapat mempertahankan kamu sedikit pun dari (takdir) Allah. Keputusan itu hanyalah bagi Allah. Kepada-Nya aku bertawakal dan kepada-Nya pula bertawakallah orang-orang yang bertawakal,” (Qs. Yusuf: 67). Ayat ini berkisah tentang Nabi Yakub yang sedang mengatur cara kerja anak-anaknya dalam mencari keberadaan Benyamin dan identitas Yusuf yang sudah menjabat sebagai raja Mesir. Kala itu, Nabi Yakub merasa anak-anaknya tidak boleh masuk dari pintu yang sama, karena akan mencurigakan dan tujuan utama

mencari Benyamin dan Yusuf akan gagal. Dalam konteks organisasi modern, hal ini disebut sebagai manajemen kerja.

Dalam lingkup kajian manajemen dan organisasi, kata “kinerja” bukan kata yang sama sekali baru, dan dewasa ini telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi/perusahaan dan semua orang yang terlibat di dalamnya. Bisa dikatakan bahwa istilah kinerja sudah dikenal sejak zaman pra modern. Beberapa sumber menyebutkan bahwa istilah kinerja sudah dikenal pada masa kekaisaran dinasti Wei (221-265 M). Kaisar yang berkuasa saat itu memperkerjakan seseorang sebagai *imperial rater* dengan tugas utama mencatat semua kegiatan para karyawan rumah tangga kerajaan dan sekaligus mengevaluasi serta menilai kegiatan tersebut. Boleh jadi bentuk pencatatan, evaluasi, dan penilaiannya masih sangat sederhana atau tidak begitu kompleks dan komprehensif seperti sekarang ini.¹⁴⁸ Namun demikian, pencatatan kegiatan karyawan kerajaan inilah yang dianggap sebagai cikal bakal dari konsep kinerja, penilaian kinerja, dan manajemen kinerja seperti yang kita kenal dewasa ini.

Meski sudah dikenal dan dipraktikkan cukup lama, namun baru sekitar tahun 1950-an atau pasca Perang Dunia II itu tentang kinerja, terutama yang terkait dengan masalah penilaian, pengukuran, dan evaluasi kinerja mulai memperoleh perhatian serius dari berbagai kalangan akademisi, konsultan, dan para praktisi, khususnya mereka yang terlibat dalam kegiatan organisasi baik organisasi sosial, pendidikan, rumah sakit, partai politik, maupun mereka yang terlibat dalam organisasi keagamaan. Lebih-lebih bagi mereka yang bergerak di dunia bisnis, membahas kinerja seperti ini menjadi sebuah keharusan. Memasuki 1990-an isunya bukan lagi terkait dengan penilaian atau evaluasi kinerja, tapi meluas ke manajemen kinerja. Bahkan, saat itu manajemen kinerja dianggap sebagai “mantra” bagi para manajer untuk

148 M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*, (Kogan Page Publishers, 2009), hal. 50.

menyelesaikan berbagai persoalan organisasi. Waktu itu bisa dikatakan seorang manajer belum disebut sebagai manajer jika belum menjalankan program kinerja, memberikan pelatihan karyawan demi peningkatan kinerja, memberi kompensasi karyawan demi terlaksananya program kinerja, dan sebagainya. Walhasil, sejak saat itu berbagai konsep dan teori tentang kinerja beserta alat-alat ukurnya mulai dikaji secara intensif dan terus dikembangkan sampai akhirnya manajemen kinerja menjadi sebuah bidang kajian tersendiri dengan *body of knowledge* yang berbeda dengan bidang kajian lainnya.¹⁴⁹

Manajemen kinerja sendiri terdiri dari dua kata, “manajemen” dan “kinerja”. Menurut Stooner, yang dikutip oleh Sulistyorini dalam buku berjudul *Manajemen Pendidikan Islam*, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁵⁰ Sementara kinerja berasal dari pengertian *performance*, yang memiliki makna kerja atau prestasi kerja. Kinerja sendiri mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja tapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (implementasi dari rencana yang telah disusun) untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Armstrong dan Baron, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku *Manajemen Kinerja*, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.¹⁵¹ Dengan definisi manajemen dan kinerja tersebut,

149 M.W. Meyer, *Busines Performance Measurement: Theory and Practice*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), hal. 15.

150 Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 11.

151 Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Press, 2012), hal. 2.

dapat diartikan bahwa manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus (kesepakatan) dan kerjasama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik.

Sementara itu, menurut Baird (1986), definisi manajemen kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, di mana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performans aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Dalam implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi. Adapun menurut Dessler (2003), manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Program manajemen kinerja ini ruang lingkupnya cukup besar. Ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi. Program ini menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay out tempat kerja dan kebersihan), iklim, dan budaya organisasi serta kompensasi dan imbalan. Kegiatan dengan ruang lingkup seperti tersebut di atas merupakan sebuah proyek besar dan melibatkan hampir semua orang, dan harus ditangani langsung oleh pemimpin puncak organisasi. Beberapa tim "*ad hoc*" baik yang

terdiri dari “orang dalam” dan/atau konsultan diberi tugas khusus untuk membantu pemimpin melakukan penelitian-penelitian membuat rancangan sampai menangani proyek-proyek khusus.¹⁵²

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam MSDM. Selain itu, penggunaan istilah manajemen juga mempunyai implikasi, bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai proses manajemen umum, yang dimulai dengan penetapan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi. Proses tersebut pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama, yaitu:¹⁵³

1. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh karyawan dan rumusan tersebut disepakati bersama.
2. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu, termasuk dalam tahap ini adalah penetapan standar prestasi dan tolok ukurnya.
3. Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan bawahan.
4. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup pula kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang ada dan dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.
5. Memberikan umpan balik pada karyawan yang dinilai dengan seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Di sini juga dibicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja pada periode berikutnya.

152 Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja*, (Jember: STAIN Jember Press, 2014), hal. 12.

153 *Ibid.*, hal. 13.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.¹⁵⁴

Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.¹⁵⁵

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: salah satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga

154 Apriyanto dan M.M Iswadi, *Pengantar Manajemen*, (Surabaya: Jakad Media Publishing, 2020), hal. 11.

155 Rizki Afri Mulia, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi Dalam Peningkatan Kinerja*, (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2021), hal. 89.

harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.¹⁵⁶

Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut: pertama, pengadaan tenaga kerja terdiri dari: perencanaan sumber daya manusia; analisis jabatan; penarikan pegawai; penempatan kerja; orientasi kerja (*job orientation*). Kedua, pengembangan tenaga kerja mencakup: pendidikan dan pelatihan (*training and development*); pengembangan (karier); penilaian prestasi kerja. Ketiga, pemberian balas jasa mencakup: balas jasa langsung terdiri dari gaji/upah dan insentif; balas jasa tak langsung terdiri dari: keuntungan (*benefit*) dan pelayanan/kesejahteraan (*services*); integrasi mencakup kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, partisipasi kerja; pemeliharaan tenaga kerja mencakup komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja dan konseling kerja; pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan.¹⁵⁷

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.¹⁵⁸

156 Apriyanto dan M.M Iswadi, *Pengantar Manajemen*, hal. 13.

157 Apriyanto dan M.M Iswadi, *Pengantar Manajemen*, hal. 11.

158 Robert L. Mathis, John H. Jackson and Sean R. Valentine, *Human Resource Management*, (Boston: Cengage Learning, 2014), hal. 159.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut penulis mengambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian dan lain sebagainya termasuk memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam mengelola atau manage sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua fungsi. Kedua fungsi tersebut adalah fungsi Manajerial dan fungsi Operasional. Pertama, Fungsi Manajerial. Ada banyak fungsi manajerial, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.¹⁵⁹

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik. Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi. Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.¹⁶⁰

Kedua, Fungsi Operasional. Ada banyak fungsi operasional, yaitu: pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Fungsi pengadaan meliputi perencanaan

159 M. Ardan dan Achmad Jaelani, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*, (Banyumas: Pena Persada, 2021), hal. 30.

160 Reza Nurul Ichsan, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Medan: Sentosa Deli Mandiri, 2021), hal. 13.

sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.¹⁶¹

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer. Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.¹⁶²

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerjasama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut. Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.¹⁶³

Ada beberapa prinsip dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yaitu: pertama, orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dimana

161 Ichsan, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 13.

162 Surajiyo, dkk., *Penelitian Sumber Daya Manusia, Pengertian, Teori Dan Aplikasi: Menggunakan IBM SPSS 22 For Windows*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 4.

163 Surajiyo, dkk., *Penelitian Sumber Daya Manusia*, hal. 4.

kecenderungannya sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya. Kedua, membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam perusahaan, dengan tujuan untuk menciptakan semangat kerja dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Ketiga, mampu menemukan jiwa *interpreneur* sumber daya manusia perusahaan, yang mencakup: menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan; berorientasi pencapaian tujuan perusahaan; motivasi kerja yang tinggi; responsif terhadap penghargaan dari perusahaan; berpandangan jauh ke depan; bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis; bersedia bekerja keras; mampu menyelesaikan pekerjaan; percaya diri yang tinggi; berani mengambil risiko; mampu menjual idenya di luar maupun di dalam perusahaan; memiliki intuisi bisnis yang tinggi; sensitif terhadap situasi dan kondisi, baik di dalam maupun di luar organisasi; mampu menjalin hubungan kerjasama dengan semua pihak yang bekepentingan; ; serta cermat, sabar dan kompromistis.¹⁶⁴

Konsep manajemen sumber daya manusia dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut: pertama, penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Makro dan Mikro. Penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam manajemen sumber daya manusia dalam arti makro adalah fungsi-fungsi pokok manajemen umum, seperti fungsi manajerial, sedangkan dalam arti mikro adalah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara fungsi operasional. Perbedaanannya adalah bahwa fungsi tersebut dilakukan bukan oleh manajer perusahaan swasta biasa, tetapi oleh badan pemerintah yang disertai tugas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Di Indonesia badan pengelola sumber daya manusia terdiri dari Departemen Tenaga Kerja beserta

164 H. A. Rusdiana, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Bandung: ARSAD PRESS, 2022), hal. 143.

seluruh instansi vertikal, badan perencanaan Departemen dan Lembaga Non Departemen lain yang terkait.¹⁶⁵

Kedua, Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia selain fungsi manajerial dan fungsi operasional di dalam penerapannya harus diperhatikan pula prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia. Adapun prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan antara lain, adalah: prinsip kemanusiaan; prinsip demokrasi; prinsip *the right man is the right place*; prinsip *equal pay for equal work*; prinsip kesatuan arah; prinsip kesatuan komando; prinsip efisiensi; prinsip efektivitas; prinsip produktivitas kerja; prinsip disiplin; dan prinsip wewenang dan tanggung jawab.

D. Manajemen Perubahan

Pemikiran sehat mengatakan kepada kita bahwa kita tidak dapat menangani perubahan yang cepat (turbulen, kemenduaan, yang tidak dapat diprediksi) dengan cara yang sama jika kita menangani *status quo* (stabilitas, yang dapat diprediksi dan sebagainya). Namun, manusia tetap mencari yang stabil, teratur, dan metode yang dapat diprediksi untuk mengatasi krisis-krisis dan perubahan-perubahan yang tidak dapat diprediksi. Perubahan adalah kebutuhan manusia baik perubahan yang datangnya dengan cepat atau juga lambat. Dalam konteks kehidupan manusia, manusia tidak dapat hidup sendirian. Ia dituntut dan memiliki fitrah untuk hidup berkelompok. Karena itu, manusia akan lebih sempurna hidupnya jika berkelompok (organisasi). Aksiomatik sosiologis menyatakan bahwa manusia adalah makhluk individu, makhluk sosial, dan makhluk Tuhan.

165 Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hal. 31.

Allah swt berfirman:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ
مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا
لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

“Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia,” (Qs. Ar-Ra’dû: 11). Ayat ini bicara tentang arti perubahan, malaikat yang bergantian dan bergiliran menjaga manusia. Sedangkan manusia sendiri haruslah berubah dengan cara mengubah dirinya sendiri. Allah tidak akan mengubah manusia kecuali manusia itu sendiri yang mengubah diri mereka.

Sebagai makhluk individu, manusia memiliki keunikan karena berbeda antara satu manusia dengan manusia lainnya. Perbedaan tersebut mencakup pemikiran, pandangan, filosofi, maupun tujuan hidupnya. Sedangkan sebagai makhluk sosial, manusia memang tidak dapat hidup sendiri. Ia harus hidup secara bersama-sama dengan orang lain. Tujuannya adalah supaya dapat saling memenuhi kebutuhannya secara bersama. Sebagai makhluk Tuhan, manusia adalah ciptaan dari zat yang Maha Kuasa, di mana segala perbuatan dan tindakannya harus dipertanggungjawabkan kepada penciptanya. Dalam konteks kehidupan sosial, di mana manusia berinteraksi dengan manusia lainnya, ia membentuk kehidupan secara organisasi sehingga memungkinkannya memiliki kesamaan dalam mencapai tujuan.¹⁶⁶

166 Amiruddin Siahaan, *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis, dan Praktis terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), hal. 41.

Dengan adanya tujuan bersama tersebut, maka muncullah keinginan untuk setiap saat melakukan pembaruan dan perubahan, sehingga secara efektif memenuhi kebutuhan masing-masing. Seorang ahli filsafat Yunani Kuno bernama Heraclitus pernah berkata bahwa di dunia ini tidak ada yang permanen, kecuali perubahan. Pernyataan yang dibuat berabad-abad yang lalu itu ternyata masih mengandung kebenaran hingga sekarang dan diperkirakan akan tetap mengandung kebenaran sampai akhir zaman. Dikatakan demikian karena memang adalah kenyataan hidup bahwa di dunia selalu terjadi perubahan yang mencakup seluruh segi kehidupan baik pada tingkat individual maupun organisasional.¹⁶⁷

Dalam konteks organisasi, yang mana dewasa ini menghadapi berbagai macam permasalahan baik masalah keuangan, SDM, maupun operasional, mau tidak mau harus mengadakan perubahan. Sebuah organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami dampak buruk yang timbul di kemudian hari. Perubahan organisasi bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman. Seorang pemimpin melakukan perubahan dengan visi dan strategi yang didasarkan pada asumsi tentang keadaan di masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Hanya pemimpin yang memiliki *personality*, *behavior*, dan *the sense of power* yang mampu menghadapi perubahan. Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri. Banyak organisasi yang gagal dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan akhirnya tertinggal oleh pesaing-pesaingannya dan akhirnya organisasi menjadi mati. Namun sebaliknya, jika organisasi tersebut ingin bergerak secara inovatif dan selalu mampu bertahan menyongsong perubahan, tentu akan dapat tetap eksis

167 Siahaan, *Manajemen Perubahan*, hal. 41.

walaupun usianya sudah lebih seratus tahun karena organisasi mampu berubah menyesuaikan diri.¹⁶⁸

Namun demikian, keefektifan sebuah perubahan harus harus dibarengi dengan penertapan strategi perusahaan dan pengembangan strategi perubahan organisasi. Hal ini sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Rindiingsih (2012) tentang pengembangan model manajemen stratejik di sebuah lembaga pendidikan di daerah Sidoarjo, Jawa Timur. Dari hasil risetnya tersebut, peneliti menemukan bahwa pengembangan stratejik sangat efektif dalam mengatasi berbagai macam masalah di sekolah dan perlu adanya peran maksimal pimpinan/kepala sekolah dalam proses perubahan.¹⁶⁹

Penelitian proses perubahan juga dilakukan oleh Anjali Bansal (2015) yang melaporkan sebuah staudi mekanisme pasca-integrasi dilakukan oleh lima merger multinasional dan akuisisi (M&A) transaksi terjadi dalam konteks India. Studi ini telah terjalin sekitar konsep integrasi manusia dan integrasi tugas sebagai tujuan yang terpisah dari memperoleh organisasi yang akan dicapai. Penelitian ini didasarkan pada desain penelitian deskriptif. Data kualitatif dikumpulkan di mana manajer dari organisasi memperoleh dan karyawan dari perusahaan diakuisisi telah mengambil bagian dalam proses pengumpulan data melalui wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi di mana mekanisme integrasi manusia diberi kepercayaan karena juga memendam karyawan sangat berkomitmen dari rekan-rekan organisasi mereka.¹⁷⁰ Sedangkan transaksi di mana tujuan integrasi tugas diberikan preferensi sementara mengabaikan integrasi manusia, karyawan

168 Kanaka, *Manfaat Change Management Untuk Kemajuan Organisasi*, <https://www.pelatihan-sdm.net/manfaat-change-management-untuk-kemajuan-organisasi/>, diakses 12 November 2021.

169 Lukman Hakim dan Eko Sugiyanto, *Manajemen Organisasi sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta*, *Jurnal Manajemen Perubahan Organisasi*, Vol. 3, No. 2, Desember 2018, hal. 50.

170 *Ibid.*, hal. 51.

mengembangkan emosi negatif dari kemarahan dan rasa tidak aman karena mereka baru bergabung dengan perusahaan.

Dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa betapa pentingnya perubahan dalam sebuah organisasi. Namun demikian, untuk mencapai perubahan dalam sebuah organisasi bukanlah pekerjaan yang mudah. Adapun salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan yaitu setiap orang harus siap dan mampu mengubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang memengaruhi perilaku dan apa saja yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga memengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan, lingkungan, dan visi organisasi.

Adapun faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan dalam memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam faktor yang memengaruhi perubahan yang dimaksud dapat dilihat sebagai berikut:¹⁷¹

1. Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk mengubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi, maka semakin mudah untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu, pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekadarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibandingkan dengan anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.
2. Keterampilan, baik fisik maupun non-fisik, meruakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Keterampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi, dan lain

171 Lestanto Pudji Santosa, dkk, *Manajemen Perubahan pada Sebuah Organisasi dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi*, Forum Ilmiah, Vol. 14, No. 3, September 2017, hal. 270-272.

sebagainya. Keterampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya, kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi di sana terdapat hubungan antara proses dan keterampilan komunikasi antar personal. Keterampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan keterampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (insting). Proses perubahan respons insting anggota organisasi membutuhkan waktu yang relatif panjang karena faktor kebiasaan, terlebih lagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya, anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan?” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan “apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer?” atau “bolehkah saya membantu manajer?” (lebih sopan).

3. Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan keterampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan keterampilan baru dengan cara yang berbeda. Namun, hal tersebut dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya, apakah pengetahuan dan keterampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain, suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi, jika ingin melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.
4. Lingkungan organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi, apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan atau dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang

bsa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan, maka semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya, organisasi yang tidak efektif atau gagal, cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

5. Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pemimpin organisasi, dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu, tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku yang produktif. Sebaliknya, hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor tersebut di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada, anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan mengguakan keterampilan dan teknik barunya dalam praktik. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.¹⁷²

Sementara menurut Hackman, perubahan organisasi akan efektif dilakukan jika mengacu kepada:¹⁷³

172 *Ibid.*

173 Amiruddin Siahaan, *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis, dan Praktis terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi*, hal. 52.

1. *The organization is moved from the current state to the future state.*
2. *The functioning of the organization in the future state meets expectations: i.e., it works as planned.*
3. *The transition is accomplished without undue cost to the organization.*
4. *The transition is accomplished without undue cost to individual organization members.*

Acuan tersebut di atas mempermudah jalan bagi terjadinya proses perubahan yang dilakukan dalam organisasi. Perubahan memang harus dilakukan dengan menyatakan bagaimana seharusnya organisasi di masa yang akan datang. Kemudian menjelaskan fungsi organisasi dalam memenuhi harapan-harapan di masa yang akan datang, misalnya dalam hal perencanaan kerja. Masa transisi yang berlangsung seharusnya tanpa pembiayaan dari organisasi, dan yang juga tak kalah pentingnya dan harus menjadi perhatian pihak manajer adalah agar masa transisi tersebut berlangsung tanpa membebani biaya kepada anggota organisasi.

E. Budaya Organisasi

Pemahaman budaya organisasi terkait erat dengan konsep dasar mengenai budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu istilah yang umum dipakai pada bidang antropologi. Namun, dalam perkembangannya, konsep budaya dari perspektif antropologi sendiri ternyata telah mengalami peralihan makna. Salah satu karakteristik budaya organisasi adalah adanya berbagi nilai dan keyakinan yang sama di antara para anggota serta penggunaan seragam yang mewakili secara simbolik dari identitas khas kelompoknya. Dari penggunaan seragam itu saja sudah dapat membangkitkan rasa bangga terhadap reputasi organisasinya, di samping sebagai instrumen pengendalian dalam membangun citra organisasi, sehingga nilai uniform di sini adalah sebagai asumsi dasar.

Allah swt berfirman: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya

pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabnya,” (Qs. Al Isra’:36). Ayat ini berbicara tentang pentingnya bertanggung jawab dan profesional. Rasulullah saw bersabda: Jika engkau akan mengungkapkan cela orang lain, maka lebih dulu ingatlah cela dirimu sendiri,” (HR. Ar-Rafi’iy). Hadits ini bicara tentang arti penting bangga terhadap korps atau kesatuan mereka. Budaya-budaya ini harus ditumbuhkan dalam organisasi.

Adapun asumsi dasar dapat dihasilkan dari:¹⁷⁴ (1) Evolusi kinerja yang inovatif lawan dari pelaksanaan pekerjaan yang hanya bersifat pengulangan dan rutinitas belaka; (2) Dari dugaan sementara ditemukan kebenaran ilmiah; dan (3) Keahlian untuk melakukan perubahan budaya sesuai tuntutan perubahan lingkungan, pengujian ulang, menerobos kebiasaan berpikir yang sudah usang yang merintanginya munculnya pemikiran baru yang kreatif. Secara sederhana, konsep dasar budaya organisasi dapat dipahami sebagai budaya dalam konteks organisasi. Sedangkan organisasi yang dimaksud di sini adalah organisasi dalam pengertian formal yang di dalamnya dapat kita temukan komponen-komponen seperti visi dan misi, tujuan dan strategi, kebijakan dan program, struktur, deskripsi pekerjaan, dan anggaran yang difokuskan bagi upaya menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi.

Diskusi mengenai budaya organisasi dirasakan menjadi hal penting sejak akhir abad ke-20 dalam menganalisis perkembangan teori, konsep, dan penerapan tentang manajemen dan organisasi, terutama yang berkaitan dengan komitmen terhadap nilai-nilai, asumsi, keyakinan, dan perilaku manusia di dalamnya. Komitmen dapat dipahami sebagai kemauan kuat untuk bertahan pada organisasinya, kerelaan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, menerima dan membela nilai-nilai yang diyakini dalam organisasi tersebut. Di sini sikap para anggota organisasi telah mencerminkan kesetiaan terhadap organisasi

174 Yusuf Hadijaya, *Budaya Organisasi*, (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2020), hal. 2.

dan mencurahkan perhatian bagi arah pengembangan strategis dan pencapaian organisasi.

Budaya dapat dianalisis pada beberapa tingkatan yang berbeda, mulai dari tingkatan paling atas wujudnya dapat terlihat secara kasat mata, seperti perilaku anggota, bangunan, dan perabotannya; tingkatan kedua di mana keberadaan unsur-unsurnya tidak nampak seperti beragam kepercayaan, nilai, norma, dan aturan; dan tingkatan ketiga yang merupakan tingkatan paling bawah yang terdiri dari unsur-unsur yang juga tidak nampak seperti asumsi dasar yang menjadi fondasi yang tertanam dan sering tidak disadari, namun hal tersebut dapat dirasakan keberadaannya.

Konsep budaya merupakan konsep yang kompleks yang mengkaji tentang kelompok, pekerjaan, dan organisasi. Untuk memahami konsep budaya di sini, kita dapat mengawalinya dengan pengamatan terhadap tingkatan budaya yang nampak perwujudannya dan dapat diamati secara kasat mata, yaitu tingkatan artefak, setelah itu kita dapat menyelami ke dalam tingkatan di bawahnya yang meliputi kepercayaan dan nilai-nilai yang diterima dan menjadi pedoman kehidupan bagi para anggota organisasinya, hingga kita menyelam lebih dalam lagi pada dasar tingkatan yang terdalam, yaitu asumsi-asumsi bersama yang diterima oleh para anggota organisasi yang menjadi fondasi bagi organisasi yang akan membentuk pola kognisi, persepsi, dan perasaan yang ditampilkan oleh anggota kelompok.¹⁷⁵

Dengan memahami tingkatan yang terdalam tersebut, maka kita akan mampu menguraikan dengan seksama makna dari berbagai fenomena yang terjadi pada tingkatan di atasnya hingga tingkatan paling atas di permukaan yang dapat dilihat secara kasat mata dan dengan demikian orang akan terhindar dari salah megartikannya sebagai akibat dari kemungkinan seseorang tersebut melakukannya dengan memproyeksikan budaya sendiri yang akan menyebabkan hasil

175 *Ibid.*, hal. 2-3.

pengamatan terhadap fenomena itu menjadi bias. Beberapa definisi budaya organisasi menurut para ahli sosiologi, antara lain sebagai berikut:¹⁷⁶

1. Menurut Schein, pengertian budaya organisasi adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok dengan tujuan supaya organisasi belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang ditmbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik. Dengan demikian, budaya organisasi harus diajarkan kepada semua anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.
2. Menurut Gareth R. Jones, pengertian budaya organisasi adalah sebuah persepsi bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membentuk suatu sistem makna bersama.
3. Menurut Walter R. Freytag, pengertian budaya organisasi merupakan berbagai asumsi dan nilai yang disadari atau tidak, yang mampu mengikat kepaduan sebuah organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menjadi penentu pola perilaku para anggota di dalam organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal dan Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), karena menimbulkan, antara lain sebagai berikut:¹⁷⁷

¹⁷⁶ *Ibid.*

¹⁷⁷ H. Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 2-3.

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk organisasi, pengakuan, dan pernghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahannya perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Miller menyatakan bahwa ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Delapan butir nilai-nilai budaya itu ia sebut sebagai asas-asas, yaitu: asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas prestasi, asas kesatuan, asas empiris, asas keakraban, dan asas integritas. Secara ringkas, menurut Miller (1984), asas tujuan ialah menyediakan produk atau jasa yang berkualitas dan bermanfaat bagi konsumen, dan sekaligus memberi inspirasi dan memotivasi kepada karyawan perusahaan. Asas keunggulan (*excellence*)

ialah usaha menciptakan ketidakpuasan yang kreatif di kalangan para anggota organisasi (karyawan perusahaan) supaya perusahaan dapat mencapai keunggulan.¹⁷⁸

Asas konsensus ialah kebersamaan cita-cita, memikirkan, dan merasakan, yang dinyatakan dalam musyawarah untuk mufakat. Asas kesatuan (*unity*) ialah perasaan satu di antara karyawan dengan para karyawan lainnya dalam perusahaan, karena adanya berbagai kesamaan-kesamaan. Asas prestasi (*performance*) ialah memberi penghargaan yang layak atas prestasi karyawan. Asas empiris (*empiricism*) ialah menggunakan data nyata atau statistik sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Asas keakraban (*intimacy*) ialah saling memberikan pikiran, perasaan, dan kebutuhan emosional dan sipiritual di antara para anggota organisasi. Terakhir, asas integritas (*integrity*) ialah kejujuran, adil, dapat dipercaya, mampu, dan dapat diandalkan.¹⁷⁹

Delapan asas tersebut merupakan nilai-nilai primer dalam perusahaan, yang menurut Miller (1984) harus dibudayakan menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*), terutama dalam era globalisasi sekarang ini supaya perusahaan dapat sukses, kompetitif, dan *survive*. Jika pernyataan Miller tersebut benar, dan perusahaan-perusahaan di Indonesia dapat menggunakan delapan butir nilai-nilai primer tersebut sebagai budaya yang kuat dan positif dalam perusahaannya, sehingga dapat mengakibatkan efektivitas, produktivitas, dan efisiensi, maka betapa besar sumbangan perusahaan-perusahaan kepada masyarakat dan negara dalam masa pembangunan yang masih tetap berlanjut dan berkesinambungan di masa depan.

Miller menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil dalam menghadapi era globalisasi yang kompetitif pada masa sekarang dan juga menerapkan delapan butir nilai primer, sebagaimana yang disebutkan di atas, sebagai budaya perusahaan. Perusahaan-perusahaan di Amerika yang telah menerapkan delapan nilai-nilai primer itu dikatakan telah

178 *Ibid.*

179 *Ibid.*

dapat menciptakan inovasi besar, loyalitas, dan produktivitas. Meskipun budaya organisasi dinyatakan dan dibuktikan di Jepang dan Amerika sebagai kekuatan yang ampuh terhadap keberhasilan perusahaan, tapi para praktisi dan akademisi di Indonesia pada umumnya belum tampak antusias untuk memperlmasalahkannya. Budaya organisasi masih dipandang belum menduduki tempat sebagai salah satu faktor yang penting seperti strategi, motivasi, struktur, sistem imbalan, MBO, dan sebagainya.¹⁸⁰

Barangkali masih banyak yang bertanya, benarkah budaya organisasi berdampak pada keberhasilan perusahaan? Kita lihat bagaimana mengenai beberapa penelitian yang telah dilakukan di Indonesia dan negara-negara lain mengenai kaitan antara budaya dan keberhasilan perusahaan. Jadi, budaya organisasi benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

180 *Ibid.*, hal. 3-4.

BAB IV

ETIKA BISNIS ISLAM

A. Dasar Etika Bisnis Islam

Secara bahasa, etika (*ethics*) berasal dari bahasa Yunani, *ethikos*, memiliki beragam makna: Pertama, sebagai analisis konsep-konsep terhadap apa yang harus, mesti, tugas, aturan-aturan moral, benar, salah wajib, tanggung jawab, dan lain sebagainya. Kedua, aplikasi ke dalam watak moralitas atau tindakan-tindakan moral. Ketiga, aktualisasi kehidupan yang baik secara moral. Etika merupakan filsafat tentang moral. Jadi, sasaran etika adalah moralitas. Moralitas adalah istilah yang dipakai untuk mencakup praktik dan kegiatan yang membedakan apa yang baik dan apa yang buruk, aturan-aturan yang mengendalikan kegiatan itu dan nilai yang tersimpul di dalamnya, yang dipelihara atau dijadikan sasaran oleh kegiatan dan praktik tersebut. Menurut Robert C. Solomon, moral tidak diartikan sebagai aturan-aturan dan ketaatan, tapi lebih menunjuk kepada bentuk karakter atau sifat-sifat individu seperti kebajikan, kasih sayang, kemurahan hati, sebagainya, yang semuanya itu tidak terdapat dalam hukum.¹⁸¹

Allah swt berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا^ﷺ

181 O.P. Simorangkir, *Etika Bisnis*, (Jakarta: Aksara Persada, 1992), hal. 4.

“Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah,” (Qs. Al-Ahzab: 21). Ayat ini bicara tentang etika Islam dan sumbernya adalah kepribadian Nabi Muhammad saw.

Dalam Islam, istilah yang paling dekat berhubungan dengan “etika” dalam al-Qur’an adalah *khuluq*. Dalam Kamus al-Munawwir, *khuluq* berarti *tabi’at*, budi pekerti, kesatriaan, dan keperwiraan, agama. dalam khazanah pemikiran Islam, etika dipahami sebagai *al-Akhlaq* atau *al-Adab*, yang bertujuan untuk mendidik moralitas manusia. Etika terdapat dalam materi-materi kandungan ayat-ayat al-Qur’an yang sangat luas, dan dikembangkan dalam pengaruh filsafat Yunani hingga para sufi. Sementara kata bisnis dalam al-Qur’an biasanya yang digunakan adalah *al-tijarah*, *al-bai’*, dan *isy tara*. Namun, yang sering digunakan adalah *al-tijarah*, yang dalam bahasa Arab berawal dari kata dasar *tajara*, *tajran wa tijarata*, yang memiliki makna berdagang atau berniaga. Adapun *at-Tijaratun walmutjar* bermakna perdagangan atau perniagaan.¹⁸² Sementara itu, menurut Ibnu Arabi, bisnis berarti seseorang yang mahir dan cakap dan mengetahui arah dan tujuan yang diupayakan dalam usahanya. Dalam penggunaan kata *tijarah* pada ayat-ayat di atas terdapat dua macam pemahaman, yaitu: *Pertama*, dipahami dengan perdagangan, yaitu pada surat al-Baqarah ayat 282; dan *Kedua*, dipahami dengan perniagaan dalam pengertian umum.

Dari uraian tersebut terlihat bahwa terim bisnis dalam al-Qur’an dari kata *tijarah*, pada hakikatnya tidak semata-mata bersifat material dan hanya bertujuan mencari keuntungan material semata, melainkan bersifat material sekaligus immaterial. Bahkan, lebih meliputi dan mengutamakan hal yang bersifat immaterial dan kualitas. Aktivitas bisnis tidak hanya dilakukan manusia semata, tapi juga dilakukan antara manusia dengan Allah Swt., bahwa bisnis harus dilakukan dengan

182 Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir: Kamus Arab-Indonesia*, (Surabaya: Pustaka Progresif, 1997), hal. 534.

ketelitian dan kecermatan dalam proses administrasi dan perjanjian-perjanjian serta bisnis tidak boleh dilakukan dengan cara penipuan dan kebohongan hanya karena untuk mendapatkan keuntungan. Dalam hal ini, ada dua definisi tentang pengertian perdagangan dan dari sudut pandang yang berbeda, yaitu:¹⁸³

1. Menurut Mufassir, bisnis adalah pengelolaan modal untuk mendapatkan keuntungan.
2. Menurut tinjauan ahli fiqh, bisnis merupakan saling menukarkan harta dengan harta secara suka sama suka, atau pemindahan hak milik dengan adanya penggantian.

Etika bisnis Islam merupakan suatu proses dan upaya untuk mengetahui hal-hal yang benar dan yang salah, yang selanjutnya tentu melanjutkan tentu melakukan hal yang benar berkenaan dengan produk, pelayanan perusahaan dengan pihak yang berkepentingan dengan tuntutan perusahaan. Mempelajari kualitas moral kebijaksanaan organisasi, konsep umum, dan standart untuk perilaku moral dalam bisnis, berperilaku penuh tanggung jawab, serta bermoral. Artinya, etika bisnis Islam merupakan suatu kebiasaan atau budaya moral yang berkaitan dengan kegiatan bisnis suatu perusahaan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa etika bisnis Islam adalah seperangkat nilai tentang baik, buruk benar, salah, dan halal haram dalam dunia bisnis berdasarkan pada prinsip-prinsip moralitas yang sesuai dengan syariah.

Dalam melakukan segala aktivitas, terutama dalam bentuk kegiatan usaha, ada etika yang mengatur, sehingga kegiatan tersebut dapat menimbulkan keharmonisan dan keselarasan antar sesama. Begitu pula dalam dunia bisnis, yang juga tidak terlepas dari etika. Etika bisnis merupakan aturan yang mengatur aktivitas bisnis, yaitu sebagai berikut:¹⁸⁴

183 Ahmad Ward Muchlish, *Fiqh Muamalat*, (Jakarta: Amzah, 2010), hal. 13.

184 *Ibid.*

- a. Bertakwa, yaitu senantiasa bermuamalah dengan muamalah yang islami atau berbisnis secara alami. Adapun aktivitas dan etika bisnis Islam adalah sebagai berikut:
1. Pebisnis Harus Jujur (*shiddiq*). *Shiddiq* adalah berkata benar. Jujur terhadap diri sendiri, makhluk yang lain, dan Sang Pencipta. Tanpa kejujuran, semua hubungan, termasuk hubungan bisnis tidak akan berjalan lama. Padahal dalam prinsip berbisnis, interaksi yang memberikan keuntungan sedikit tapi berlangsung berkali-kali lebih baik daripada untuk banyak tapi hanya sekali atau dua kali. Jujur merupakan motivator yang abada dalam budi pekerti dalam perilaku seorang pebisnis muslim. Sebab, sebagai salah satu sarana untuk memperbaiki amalnya dan sarana untuk bisa masuk surga.
 2. Amanah. Islam mewajibkan pebisnis untuk memiliki sikap amanah terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Amanah merupakan tanggung jawab yang besar yang lebih berat dari seluruh yang ada di dunia ini.
 3. Adil. Islam sangat menganjurkan untuk berbuat adil dalam berbisnis dan melarang berbuat curang. Kecurangan dalam berbisnis pertanda kehancuran bisnis yang sedang digelutinya, karena kunci keberhasilan bisnis adalah keadilan. Bersikap adil dalam transaksi jual beli berdampak baik terhadap hasil jualannya karena konsumen akan merasakan kenyamanan dan tidak ada yang diletakkan serta dirugikan.
- b. Adapun beberapa distorsi atau kecurangan dalam pasar perspektif Islam, yaitu:¹⁸⁵
1. Rekalaya Penawaran dan Permintaan. Rekalaya terjadi ketika pembeli menciptakan permintaan palsu, seolah-olah terdapat banyak permintaan terhadap suatu produk, sehingga harga

185 Ika Yunia Fauzia dan Abdul Kadir Riyadi, *Prinsip Dasar Ekonomi Perspektif Maqashid al-Syariah*, (Jakarta: Kencana, 2014), hal. 204.

jual beli produk itu akan naik hal ini bisa ditemukan, misalnya dalam bursa valas dan lainnya. Sedangkan rekayasa penawaran (*flash demand*) atau lebih dikenal dengan ikhtiar. Di sini, ikhtiar berarti penimbunan barang yang akan dijual, yang mana barang tersebut akan semakin mahal. Ketika harga mahal, maka barang tersebut akan dijual.

2. Penipuan. Transaksi di dalam Islam harus didasarkan pada prinsip kerelaan di antara kedua belah pihak. Mereka harus memiliki informasi tentang barang yang diperdagangkan, baik dari segi kualitas, kuantitas harga jual, serta waktu serah terima, sehingga tidak ada yang merasa dirugikan dan dicurangi. Sebab, Islam tidak memaksa seseorang untuk menjual maupun membeli suatu barang karena unsur pemaksaan. Sebab hal itu dilarang karena merugikan di antara keduanya.

Secara umum, bisnis dalam Islam atau bisnis syariah adalah bisnis yang berdasarkan pada al-Qur'an dan hadis di mana terdapat kesesuaian kegiatan bisnis dengan syariah Islam sebagai ibadah kepada Allah Swt. untuk mendapat ridha-Nya. Dengan kata lain, etika bisnis dalam Islam adalah sejumlah perilaku etis bisnis (*akhlaq al-Islamiyah*) yang dibungkus dengan nilai-nilai syariah yang mengedepankan halal dan haram. Jadi, perilaku yang etis itu ialah perilaku yang mengikuti perintah Allah Swt. dan menjauhi larangan-Nya. Bisnis dalam Islam adalah serangkaian aktivitas bisnis dalam berbagai bentuknya yang tidak dibatasi jumlah kepemilikan (barang/jasa) termasuk profitnya, namun dibatasi dalam cara memperolehnya dan pendayagunaan hartanya karena aturan halal dan haram. Maka, akan tidak bijaksana jika seorang muslim hanya bekerja mencari nafkah, dengan memisahkan antara bisnis dan ibadah. Bentuk apresiasi seorang muslim kepada spiritualisme materi seharusnya bisa membimbing manusia untuk hidup

berkecukupan secara materi, dan materi tersebut juga berkecukupan untuk membantu penyempurnaan dalam beribadah.¹⁸⁶

Islam tidak mempercayai kehidupan yang hanya berorientasi pada akhirat tanpa memikirkan kehidupan duniawi, ataupun sebaliknya hanya dunia akhirat. Begitu pula dalam menjalankan sebuah usaha (bisnis), di mana keseimbangan kedua nilai tersebut senantiasa menjadi pegangan bagi setiap pebisnis muslim yang menginginkan kesuksesan. Paradigma menganggap bahwa dalam berbisnis, segala cara halal digunakan demi mendapatkan keuntungan harus dibuang jauh-jauh. Sementara bisnis dengan berlandaskan etika Islam, bersumber dari al-Qur'an dan hadis harus selalu menjadi prioritas utama dalam setiap langkah bisnis. Para pelaku usaha dituntut memiliki kesadaran mengenai etika dan moral karena keduanya merupakan kebutuhan yang harus dimiliki. Pelaku usaha atau perusahaan yang ceroboh dan tidak menjaga etika, tidak akan berbisnis secara baik sehingga dapat mengancam hubungan sosial dan merugikan kosumen, bahkan dirinya sendiri.¹⁸⁷ Etika bisnis Islam menjunjung tinggi semangat saling percaya, kejujuran, dan keadilan. Sedangkan antara pemilik perusahaan dan karyawan berkembang semangat kekeluargaan (*brotherhood*).

Seorang pebisnis syariah harus memiliki beberapa hal berikut:¹⁸⁸ *Pertama*, memiliki pemahaman terhadap bisnis yang halal dan haram. Ia dituntut mengetahui benar fakta-fakta (*tahqiqul manath*) terhadap praktik bisnis yang *shahih* maupun salah, dan harus paham dasar-dasar *nash* yang dijadikan hukum (*tahqiqul hukmi*). *Kedua*, selalu berpijak pada nilai-nilai rohaniah. Nilai rohaniah adalah kesadaran setiap manusia akan eksistensinya sebagai ciptaan Allah Swt. yang harus selalu teralin kontrak dengan-Nya dalam wujud ketaatan di setiap tarikan napas hidupnya. *Ketiga*, praktik bisnis sesuai syariaha yang benar. Dalam hal

186 H. Fakhry Zamzam dan Havis Aravik, *Etika Bisnis Islam Seni Berbisnis Keberkahan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 11.

187 *Ibid.*

188 *Ibid.*, hal. 12-13.

ini, harus terdapat kesesuaian antara aturan syairah Islam dan praktik bisnis yang dilakukan, antara apa yang telah dipahami dan diterapkan, sehingga pertimbangannya tidak semata-mata untung dan rugi secara material, tapi sangat mempertimbangkan praktik bisnis yang sesuai dengan aturan yang telah diterapkan syariah Islam.

Keempat, berorientasi pada ibadah kepada Allah Swt. Orientasi ini didapatkan dengan menajalankan bisnsi yang dikerjakannya itu sebagai ladang ibadah dan menjadi pahala di hadapan Allah Swt. Hal itu terwujud jika bisnis yang dijalaninya selalu mendasarkan pada aturan-aturan-Nya. Sesungguhnya, kunci etis dan moral bisnis itu terletak pada perlakunya. Itulah sebabnya misi diutusnya Rasulullah Saw. ke dunia adalah untuk memperbaiki akhlak manusia yang telah rusak. Seorang pengusaha muslim berkewajiban untuk memegang teguh etika dan moral bisnis islami yang mencakup *husnul khuluq*. Pada derajat ini, Allah Swt. akan melapangkan hatinya, dan akan membukakan pintu rezeki, di mana pintu rezeki akan terbuka dengan akhlak yang mulia tersebut. Akhlak yang baik adalah modal dasar yang akan melahirkan praktik bisnis yang etis dan moralis.

Salah satu dari akhlak yang baik dalam bisnis Islam adalah kejujuran. Kejujuran adalah elemen pokok dalam mencapai suksesnya suatu bisnis di kemudian hari. Karena itu, menurut Fauroni, etika bisnis dalam Islam merupakan nilai-nilai etika Islam dalam aktivitas bisnis yang telah disajikan dari perspektif al-Qur'an dan hadis, yang bertumpah pada enam prinsip, yang terdiri dari kebenaran, kepercayaan, ketulusan, persaudaraan, pengetahuan, dan keadilan. Adapun prinsip dasar bisnis dalam Islam adalah *permissibility of things*, di mana sebenarnya segala sesuatu diperbolehkan kecuali hal-hal yang kemudian dilarang oleh ajaran Islam. Bisnis dalam Islam atau *tijarah (to bussines)* ialah *at-tasharrufu di ra'sil mali thalaban lirribhi* (membelanjakan dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan).

Dalam al-Qur'an, term *tijarah* ditemui sebanyak delapan kali. Sementara *tijaratuhum* sebanyak satu kali. Bentuk *tijarah* teradapat surat

al-Baqarah [2]: 282, an-Nisa' [4]: 29, at-Taubah [9]: 24, an-Nur [24]: 37, Fatir [35]: 29, as-Shaff [61]: 10, serta surat al-Jum'ah (62): 11 (disebut dua kali). Adapun *tijarahutum* pada surat al-Baqarah [2]: 16. Ayat-ayat tersebut menjelaskan tentang petunjuk transaksi yang menguntungkan dan peniagaan yang bermanfaat, sehingga pelakunya akan mendapatkan keuntungan besar dan keberhasilan yang kekal. Perniagaan yang dimaksud adalah tetap dalam keimanan, keikhlasan amal kepada Allah Swt. dan berjihad dengan jiwa dan harta dengan menyebarkan agama dan meninggalkan kalimat-Nya.¹⁸⁹ Dengan demikian, dapat dipahami bahwa etika bisnis Islam merupakan aktivitas bisnis yang berbasis pada aturan-aturan ilahiah dan bertujuan untuk selalu mengingat Allah Swt. dalam rangka beribadah dan menghasilkan maslahat, tidak hanya bagi dirinya sendiri maupun orang lain, serta terjauhkan dari berbagai tindakan-tindakan yang merugikan orang lain.

Menurut A. Hanafi dan Hamid Salam sebagaimana dikutip oleh Johan Arifin, etika bisnis Islam merupakan nilai-nilai etika Islam dalam aktifitas bisnis yang telah disajikan dalam perspektif al-Quran dan hadits yang bertumpu pada 6 prinsip, yaitu: kebenaran, kepercayaan, ketulusan, persaudaraan, pengetahuan dan keadilan. Dari 6 prinsip ini sifatnya adalah umum (universal) dan dapat dipraktekkan siapa saja. Etika bisnis Islam tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata tetapi juga bisa mewujudkan ketulusan perusahaan yang tujuannya bisa memberi keuntungan perusahaan dan bermanfaat bagi masyarakat dalam arti yang sebenarnya. Dengan demikian, etika bisnis Islam sudah pasti sesuai dengan nilai-nilai Islam sehingga menjalankan bisnis dengan sistem etika bisnis Islam sudah diyakini sesuatu yang baik dan benar.

B. Fungsi Etika Bisnis Islam

Etika bisnis Islam pada dasarnya memiliki tiga fungsi khusus yaitu: pertama, etika bisnis berfungsi untuk menyelaraskan dan menyerasikan berbagai kepentingan di dunia bisnis. Kedua, etika

189 *Ibid.*, hal. 14.

bisnis juga mempunyai peran untuk senantiasa melakukan perubahan kesadaran bagi masyarakat tentang bisnis, terutama bisnis Islam. Cara yang digunakan biasanya dengan memberikan suatu pemahaman dan cara pandang baru tentang pentingnya bisnis dengan menggunakan landasan nilai-nilai moralitas dan spiritualitas yang dikemas dalam bentuk etika bisnis. Ketiga, etika bisnis Islam juga dapat berperan memberikan solusi terhadap berbagai persoalan bisnis moderen yang semakin meninggalkan nilai-nilai etika.¹⁹⁰

Dapat diartikan bahwa bisnis yang beretika harus benar-benar merujuk pada sumber utama yaitu al-Quran dan al-Sunnah. Empat konsep kunci yang membentuk sistem etika bisnis Islam adalah sebagai berikut: pertama, tentang keseimbangan/ Kesejajaran. Pada dataran ekonomi, konsep keseimbangan/kesejajaran menentukan konfigurasi aktifitas distribusi, konsumsi serta produksi yang terbaik. Islam menuntut keseimbangan/kesejajaran antara kepentingan diri dan kepentingan orang lain antara kepentingan si kaya dan si miskin, antara hak pembeli dan hak penjual dan lain sebagainya.¹⁹¹

Dalam artian, seharusnya sumber daya ekonomi itu tidak hanya terakumulasi pada kelompok orang tertentu semata. Karena jika ini terjadi maka kekejaman akan terjadi di masyarakat. Dalam firman Allah menjelaskan: “Apa saja harta rampasan (fai-i) yang diberikan Allah kepada RasulNya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota-kota Maka adalah untuk Allah, untuk rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang Kaya saja di antara kamu. Apa yang diberikan Rasul kepadamu, Maka terimalah dan apa yang dilarangnya bagimu, maka tinggalkanlah dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat keras hukumanNya. (QS. Al-Hasyr: 7).

190 Aselina Endang Trihastuti, *Etika Bisnis Islam*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021), hal. 10-27

191 Ade Fauzi, *Pemikiran Etika Bisnis M. Dawam Rahardjo*, (Serang: Penerbit A-Empat, 2015), hal. 46.

Kedua, Kehendak Bebas. Dalam pandangan Islam, manusia dianugrahi potensi untuk berkehendak dan memilih di antara pilihan yang beragam. Tapi kebebasan itu tidak sebebas yang dimiliki Tuhan. Konsep Islam tentang kebebasan tersebut pada dasarnya berbeda dengan konsep otonomi kontraktual mutlak individu, yang memungkinkannya untuk membuat ketentuan untuk dirinya sendiri. Perlu disadari oleh setiap muslim, Bahwasannya dalam situasi apa pun ia selalu dibimbing oleh aturan dan prosedur yang didasarkan pada ketentuan Tuhan dalam syariat yang dicontohkan Nabi Muhammad. Oleh karena itu kebebasan memilih dalam hal apapun, termasuk dalam bisnis harus dimaknai kebebasan yang tidak kontra produksi dengan ketentuan syariat yang sangat mengedepankan ajaran etika.¹⁹²

Ketiga, Tanggungjawab. Islam sangat menekankan pada konsep tanggungjawab, walau pun tidak mengabaikan kebebasan individu. Berarti yang dikehendaki ajaran Islam adalah kebebasan yang bertanggungjawab. Manusia harus berani mempertanggungjawabkan segala pilihannya tidak saja dihadapan manusia tapi juga dihadapan Allah. Konsepsi tanggungjawab dalam Islam ada dua aspek. Pertama, tanggungjawab yang menyatu dengan suatu kekhalifahan wakil Tuhan di muka bumi. Kedua, konsep tanggungjawab dalam Islam pada dasarnya bersifat sukarela, tanpa paksaan.¹⁹³

Dapat disimpulkan bahwa manusia dalam Islam memiliki tanggungjawab terhadap Tuhan, diri sendiri, dan orang lain. Tanggungjawab terhadap Tuhan, karena ia sebagai makhluk yang mengakui adanya Tuhan. Tanggungjawab terhadap manusia, karena ia sebagai makhluk sosial yang tidak mungkin melepaskan interaksi terhadap orang lain guna memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Sedangkan tanggungjawab terhadap diri sendiri, karena ia bebas berkehendak,

192 Iwan Aprianto, M. Andriyansyah, dan Muhammad Qodri, *Etika & Konsep Manajemen Bisnis Islam*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 45.

193 Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis: Menangkap Spirit Ajaran Langit dan Pesan Moral Ajaran Bumi*, (Jakarta: Niaga Swadaya, 2012), hal. 207.

jadi tidak mungkin dipertanggungjawabkan pada orang lain. Dalam firman Allah disebutkan: “Katakanlah: “Apakah aku akan mencari Tuhan selain Allah, padahal Dia adalah Tuhan bagi segala sesuatu. dan tidaklah seorang membuat dosa melainkan kemudharatannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitakanNya kepadamu apa yang kamu perselisihkan.” (QS. Al-An’am: 164). Maksudnya: masing-masing orang memikul dosanya sendiri-sendiri.

Keempat, Kebajikan. Kebajikan atau kebaikan terhadap orang lain didefinisikan sebagai “tindakan yang menguntungkan orang lain lebih dibandingkan orang yang melakukan tindakan tersebut dan dilakukan tanpa kewajiban apapun”. Kebaikan sangat didorong dalam Islam.¹⁹⁴ Dengan demikian, bisnis Islam akan membawa keberkahan dalam hidup.

C. Tanggungjawab Sosial Perusahaan Islam

Dalam Islam kontek tanggungjawab sosial perusahaan atau maqasid as-Syari’ah ditujukan agar pelaku usaha atau pihak perusahaan mampu menentukan skala prioritas kebutuhan yang terpenting. Kebutuhan itu tidak hanya diorientasikan untuk jangka pendek, tetapi juga dalam jangka panjang dan mencari ridho Allah. Kegiatan ekonomi tidak saja melibatkan aspek materi, tapi juga kualitas keimanan seorang hamba kepada Allah SWT. Pada dasarnya, karakter alami dalam sebuah perusahaan adalah mencari keuntungan semaksimal mungkin tanpa memperdulikan kesejahteraan karyawan, masyarakat dan lingkungan sekitar.¹⁹⁵

194 Fakhry Zamzam dan Havis Aravik, *Etika Bisnis Islam Seni Berbisnis Keberkahan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 42.

195 Elvie Mulia, *Cost Reduction Strategies - Mengoptimalkan Efisiensi dan Efektivitas Biaya Jangka Panjang Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia, 2014), hal. 12.

Tentang tanggung jawab, banyak para ulama yang menjelaskannya. Misalnya, Ad-Daraqutni dan Al-Bayhaqi mengatakan, “Jika seseorang mengikat hewan tunggangan di salah satu jalan kaum Muslimin, atau di salah satu pasar mereka, dan hewan itu menginjak seseorang (atau sesuatu) dengan salah satu kaki depan atau belakangnya, maka seseorang bertanggung jawab untuk itu.” Imam Al-Muwaffaq RA mengatakan: “Tidak ada perbedaan pendapat dalam hal ini, apakah kerusakan itu disengaja atau tidak, dan apakah yang menyebabkannya dapat dipertanggungjawabkan secara hukum atau tidak.” Untuk itulah, Allah swt berfirman:

أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ

“Maka apakah kamu mengira, bahwa Kami menciptakan kamu main-main (tanpa ada maksud) dan bahwa kamu tidak akan dikembalikan kepada Kami?,” (Qs. Al-Mukminun: 115). Ayat ini bicara bahwa umat manusia tidak akan lepas dari pertanggung jawabannya kelak di akhirat, karena penciptaan ini memiliki tujuan dan amanah. Karenanya, barang siapa yang menjalankan amanahnya mereka akan selamat. Sebaliknya, mereka yang tidak amanah akan bertanggung jawab di hadapan Tuhan kelak.

Seiring dengan meningkatnya kesadaran dan kepekaan stakeholder, maka konsep tanggungjawab sosial muncul dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang. Sejumlah bukti empiris menyatakan *corporate sosial responsibility* berpengaruh besar terhadap penghindaran pajak secara agresif.¹⁹⁶

Islamic Corporate Social Responsibility (ICSR) adalah Tanggung jawab sosial perusahaan Islam terhadap seluruh pemangku kepentingannya berdasarkan nilai-nilai islamnya. ICSR merupakan indek pengungkapan

196 Arry Wibowo dan Lis Sutinah, *Baper Lawyer: Berani Curcol Gak Berani Lapor*, (Jakarta: Visimedia, 2015), hal. 85.

sosial pada perusahaan-perusahaan yang berprinsip Islam. Definisi Islamic Corporate Social Responsibility adalah konsep tanggung jawab sosial yang tidak hanya mencakup tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat saja tetapi juga mencakup tanggung jawab perusahaan terhadap Allah Subhanahuwata'ala.¹⁹⁷

Perspektif Islam merupakan konsekuensi inheren dari ajaran Islam itu sendiri. Tujuan dari syariah Islam (Maqashid al-syariah) adalah masalah sehingga bisnis adalah upaya untuk menciptakan masalah, bukan sekedar mencari keuntungan. *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah proses pengkomunikasian dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan ekonomi suatu perusahaan terhadap kelompok khusus yang berkepentingan dan terhadap masyarakat secara keseluruhan.¹⁹⁸

Pemikiran yang mendasari CSR yang sering dianggap inti dari Etika Bisnis adalah bahwa perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban-kewajiban ekonomis dan legal (artinya kepada shareholder) tapi juga kewajiban-kewajiban terhadap pihak-pihak lain yang berkepentingan (stakeholders), namun lebih dari kewajiban-kewajiban di atas, karena perusahaan tidak bisa berdiri sendiri tanpa bantuan pihak lain. CSR merupakan pengambilan keputusan perusahaan yang dikaitkan dengan nilai-nilai etika, memenuhi kaidah-kaidah dan keputusan hukum dan menghargai manusia, masyarakat dan lingkungan. Beberapa hal yang termasuk dalam CSR ini antara lain adalah tata laksana perusahaan (corporate governance), kepedulian perusahaan terhadap lingkungan, kondisi tempat kerja dan standar bagi karyawan, hubungan perusahaan-masyarakat, investasi sosial perusahaan. Jadi tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya dalam bidang pembangunan sosial dan ekonomi tetapi juga dalam hal lingkungan hidup.

197 Muhammad Yasir Yusuf, *Islamic Corporate Social Responsibility (I-CRS) Pada Lembaga Keuangan Syariah: Teori dan Praktik*, (Jakarta: Prenada Media, 2017), hal. 3-10.

198 Rismawati, *Konsep Corporate Social Responsibility*, (Depok: Rajawali Pers, 2020), hal. 274.

Secara umum *Corporate Social Responsibility* merupakan peningkatan kualitas kehidupan dimana kemampuan manusia sebagai dan anggota masyarakat dapat menanggapi keadaan sosial yang ada, dan dapat menikmati, memanfaatkan serta memelihara lingkungan hidup atau dapat dikatakan sebagai proses penting dalam pengaturan biaya yang dikeluarkan dan keuntungan kegiatan bisnis dari stakeholders baik secara internal (pekerja, shareholders dan penanam modal) maupun eksternal (kelembagaan pengaturan umum, anggota-anggota masyarakat, kelompok masyarakat sipil dan perusahaan lain).

CSR dalam perspektif Islam merupakan sebuah sistem sosial dalam pembagian kekayaan yang berlandaskan keadilan berdasarkan kepada cara hidup dan hubungan kemanusiaan yang terjalin antara sesama umat Islam, atau dengan golongan bukan Islam (Hablun Min al-Nas). Tanggung jawab utama pertama adalah dengan cara mentaati perintah Allah Subhanahuwata'ala, Untuk itu, salah satu bentuk pertanggungjawaban bank syariah kepada Allah Subhanahuwata'ala dan masyarakat dapat dinyatakan dalam bentuk syariah yang dinamakan dengan Indeks Islamic Corporate Social Responsibility. Program CSR dalam Islam harus bersesuaian dengan masalah dan maqasid al-Shari'ah, mewajibkan untuk mengedepankan kepentingan *al-dharuriyyah* tercapai lebih dahulu, dilanjutkan kepentingan *al-hajiyyah* dan *al-tahsiniyyah*.¹⁹⁹

Dapat ditemukan bahwa letak perbedaan antara CSR konvensional dengan I-CSR, yaitu apabila CSR konvensional hanya sebatas tanggung jawab sosial perusahaan terhadap stakeholder dan masyarakat saja, tetapi jika I-CSR menjadikan Allah sebagai tanggung jawab utamanya selain masyarakat dan stakeholder. Dengan menjadikan Allah Subhanahuwata'ala sebagai tanggung jawab utama maka dapat menjadikan apa-apa yang dilakukan oleh perusahaan mendapat ridho dari Allah Subhanahuwata'ala. Selain itu juga dapat menghindarkan dari hal-hal muamalah yang dilarang seperti gharar, maysir, riba

199 Yusuf, *Islamic Corporate Social Responsibility*, hal. 11-15.

karena dilandasi dengan sikap taqwa kepada Allah Subhanahuwata'ala. Pengungkapan Islamic corporate social responsibility menjadi sesuatu yang sangat penting bagi reputasi dan kinerja lembaga keuangan syariah. Karena lembaga keuangan syariah yang mengungkapkan ICSR dengan baik akan dipandang sebagai entitas yang dapat dipercaya oleh masyarakat muslim dalam menyalurkan dana mereka.

Namun di perusahaan syariah cara menyikapi pengungkapan Corporate Social Responsibility seharusnya berbeda dengan perusahaan konvensional. Jika pada perusahaan konvensional pengungkapan CSR diorientasikan untuk menarik simpati investor tetapi di dalam perusahaan syariah pengungkapan CSR diharapkan lebih diorientasikan sebagai tanggung jawab kepada Allah Subhanahuwata'ala.

Implementasi CSR dalam Islam secara rinci harus memenuhi beberapa unsur yang menjadikannya ruh sehingga dapat membedakan CSR dalam perspektif Islam dengan CSR secara Universal yaitu: pertama, *Al-Adl*. Islam telah mengharamkan setiap hubungan bisnis atau usaha yang mengandung kezaliman dan mewajibkan terpenuhinya keadilan yang teraplikasikan dalam hubungan usaha dan kontrak-kontrak serta perjanjian bisnis. Jadi, keseimbangan alam dan keseimbangan sosial harus tetap terjaga bersamaan dengan operasional usaha bisnis. Islam juga melarang segala bentuk penipuan, gharar (spekulasi), najsyi (iklan palsu), ihtikar (menimbun barang) yang akan merugikan pihak lain. Hal tersebut tercantum dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 29.²⁰⁰

Kedua, *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 CSR dengan semangat ihsan akan dimiliki ketika individu atau kelompok melakukan kontribusi

200 Yusuf, *Islamic Corporate Social Responsibility*, hal. 63.

dengan semangat ibadah dan berbuat karena atas ridho Allah SWT. Hal tersebut tercantum dalam Al-Qur'an Surat AzZumar Ayat 10.²⁰¹

Ketiga, Asas Manfaat. Konsep manfaat dalam CSR lebih dari aktivitas ekonomi. Bank syariah sudah seharusnya memberikan manfaat yang lebih luas dan tidak statis misalnya terkait bentuk philanthropi dalam berbagai aspek sosial seperti pendidikan, kesehatan, pemberdayaan kaum marginal, pelestarian lingkungan.²⁰²

Keempat, Amanah. Perusahaan yang menerapkan CSR harus memahami dan menjaga amanah dari masyarakat yang secara otomatis terbebani di pundaknya misalnya menciptakan produk yang berkualitas, serta menghindari perbuatan tidak terpuji dalam setiap aktivitas bisnis. Amanah dalam perbankan dapat dilakukan dengan pelaporan dan transparan yang jujur kepada yang berhak, serta amanah dalam pembayaran pajak, pembayaran karyawan, dan lain-lain.²⁰³

Hal ini dapat dipahami sebagai sebuah bentuk aktifitas Lembaga Keuangan Syariah untuk menyempurnakan kewajiban hubungan dengan Allah Subhanahu Wata'ala, hubungan dengan manusia, dan hubungan dengan alam sekitar dalam rangka menghasilkan pembangunan ekonomi guna meningkatkan kualitas kehidupan yang lebih baik bagi perusahaan, masyarakat, dan alam sekitar.

Pelaksanaan ICSR pada Lembaga Keuangan Syariah ini menjadi suatu bentuk pertanggung jawaban fungsi kekhalifahan kepada Allah Subhanahu Wata'ala sekaligus tanggung jawab sesama manusia dan tanggung jawab terhadap alam sekitar. ICSR pada Lembaga Keuangan Syariah bukanlah sekedar mencari keuntungan semata melainkan harus benar-benar menyentuh keperluan dasar masyarakat agar terbentuk

201 Budi Santoso, *Wakaf Perusahaan: Model CSR Islam untuk Pembangunan Berkelanjutan*, (Malang: UB Press, 2011), hal. 72.

202 Yusuf, *Islamic Corporate Social Responsibility*, hal. 2.

203 Mohammad Reevany Bustami, Moh. Mudzakkir, dan Ellisha Nasruddin, *CSR ISLAM Tujuh Prinsip Transformasi Organisasi Untuk Kemajuan Bisnis dan Masyarakat*, (Malang: Penerbit UMM, 2021), hal. 49.

perekonomian masyarakat yang lebih baik serta menjaga kelestarian alam bagi generasi yang akan datang.

Manfaat dalam melaksanakan ICSR dalam sebuah perusahaan adalah sebagai berikut: pertama, dapat membuat semua kegiatan perusahaan lebih merasa punya tanggungjawab karena berbasis syariah dan menambah keyakinan akan syariat islam sehingga mengurangi resiko kecurangan dan tuduhan terhadap perlakuan tidak pantas yang diterima oleh perusahaan maupun masyarakat. Kedua, akan memperbaiki dan mempererat hubungan antara perusahaan dengan para stakeholdernya. Ketiga, dapat berfungsi sebagai pelindung dan membantu perusahaan meminimalkan dampak buruk yang diakibatkan suatu krisis. Keempat, akan meningkatkan penjualan produk. Dalam riset *Roper Seacrh Worldwide* mengungkapkan bahwa konsumen akan lebih menyukai produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang konsisten menjalankan CSR.²⁰⁴

D. Manajemen Perbankan Islam

Bank Islam atau di Indonesia disebut Bank Syariah merupakan lembaga keuangan yang berfungsi memperlancar mekanisme ekonomi di sektor riil melalui aktivitas kegiatan usaha (investasi, jual beli, atau lainnya) berdasarkan prinsip syariah yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan nilai-nilai Syariah yang bersifat makro dan mikro.²⁰⁵ Bank Syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Adapun pengertian lain dari Bank Syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha

204 Mohammad Hamim Sultoni, *Corporate Social Responsibility : Kajian Korelasi Program CSR Terhadap Citra Perusahaan*, (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2020), hal. 2.

205 Abdul Ghofur Anshori, *Perbankan Syariah di Indonesia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2018), hal. 1-11.

berdasarkan prinsip syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah.

Dalam perbankan di Indonesia di atur dalam UU No. 7 tahun 1992 (diubah dengan UU No.10 Tahun 1998) disebutkan bahwa bank umum merupakan lembaga keuangan yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. lebih lanjut dijelaskan bahwa prinsip syariah adalah peraturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara pihak bank dengan pihak lain untuk menyimpannya, pembiayaan atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah.²⁰⁶

Berdasarkan Undang-undang di atas bank syariah berarti bank yang tata cara operasionalnya didasari dengan tata cara Islam yang mengacu ketentuan Al-Quran dan Al Hadits. Prinsip utama yang diikuti Bank Islam yaitu: Larangan riba dalam berbagai bentuk transaksi; Melakukan kegiatan usaha dan perdagangan berdasarkan perolehan keuntungan yang sah; Memberikan dan mengeluarkan zakat.

Bank Syariah mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: pertama, beban biaya yang disepakati bersama pada waktu akad perjanjian diwujudkan dalam bentuk jumlah nominal, yang akan besarnya tidak kaku dan dapat dilakukan dengan kebebasan untuk tawar menawar dalam batas wajar. Beban biaya tersebut hanya dikenakan sampai batas waktu sesuai dengan kesempatan dalam kontrak.²⁰⁷ Kedua, penggunaan persentase dalam hal kewajiban untuk melakukan pembayaran selalu dihindari, karena persentase bersifat melekat pada sisa utang meskipun batas waktu

206 Rachmadi Usman, *Produk dan Akad Perbankan Syariah di Indonesia: Implementasi dan Aspek Hukum*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2010), hal. 1-7.

207 Hasan, *Edukasi Profesional Syariah: Konsep Dan Implementasi Bank Syariah*, (Jakarta: Renaisan, 2005), hal. 28.

perjanjian telah berakhir.²⁰⁸ Dengan begitu, di dalam kontrak-kontrak pembiayaan proyek, bank syariah tidak menerapkan perhitungan berdasarkan keuntungan yang pasti yang ditetapkan di muka, karena pada hakikatnya yang mengetahui tentang ruginya suatu proyek yang dibiayai bank hanyalah Allah semata.

Ketiga, pengarahan dana masyarakat dalam bentuk deposite tabungan oleh penyimpanan dianggap sebagai titipan yang diamanatkan sebagai penyertaan dana pada proyek-proyek yang dibiayai bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip syariah sehingga pada penyimpanan tidak dijanjikan imbalan yang pasti. Dewan Pengawas Syariah (DPS) bertugas untuk mengawasi operasionalisasi bank dari sudut syariahnya. Selain itu manajer dan pimpinan bank Islam harus menguasai dasar-dasar muamalah Islam.²⁰⁹ Fungsi kelembagaan Bank Syariah selain menjembatani antara pihak pemilik modal dengan pihak yang membutuhkan dana, juga mempunyai fungsi khusus yaitu fungsi amanah artinya berkewajiban menjaga dan bertanggung jawab atas keamanan dana yang disimpan dan siap sewaktu-waktu apabila dana diambil pemiliknya.²¹⁰

208 Maulana Raja, *Konsep Dasar Perbankan Syariah*, (Wina Sigar, Ebook,), hal. 42.

209 Khotibul Umam, *Dewan Pengawas Syariah: Teori dan Praktik Pengawasan Kepatuhan Syariah di Indonesia*, (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2020), hal. 5-10.

210 Abdullah Saeed, *Islamic Banking and Interest: A Study of the Prohibition of Riba and Its Contemporary Interpretations*, (Leiden: Brill, 1996), hal. 70.

Daftar Pustaka

- A. Yunus, *Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan: Fungsi-fungsi Manajemen*, (Majalengka: Unit Penerbitan Universitas Majalengka, 2014)
- Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen*, (Malang: Inteligencia Media, 2017)
- Abdul Aziz, *Etika Bisnis Perspektif Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2013)
- Abdul Ghofur Anshori, *Perbankan Syariah di Indonesia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2018)
- Abdullah Saeed, *Islamic Banking and Interest: A Study of the Prohibition of Riba and Its Contemporary Interpretations*, (Leiden: Brill, 1996)
- Addin Arsyadana, “Dasar-Dasar Perilaku Kelompok dan Memahami Tim Kerja dalam Lembaga Pendidikan Islam,” *Prosiding Nasional*, Vol. 2, IAIN Kediri, 2019)
- Ade Fauzi, *Pemikiran Etika Bisnis M. Dawam Rahardjo*, (Serang: Penerbit A-Empat, 2015)
- Adri Efferi, *Manajemen Pendidikan: Menyingkap Tabir Pengelolaan Lembaga Pendidikan*, (Depok: Rajawali Press, 2020)
- Ahmad Ward Muchlish, *Fiqh Muamalat*, (Jakarta: Amzah, 2010)
- Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir: Kamus Arab-Indonesia*, (Surabaya: Pustaka Progresif, 1997)
- Ahmadi, *Optimalisasi Motivasi & Kinerja Pegawai Memahami Faktor-faktor yang Mempengaruhinya* (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2020)

- Alifiulahtin Utaminingsih, *Perilaku Organisasi*, (Malang: UB Press, 2014)
- Amiruddin Siahaan, *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filosofis, dan Praktis terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012)
- Andi Indahwaty Sidin, *Perilaku Organisasi*, (Malang: Literasi Nusantara, 2018)
- Anju Mehrotra, *Leadership Styles Of Principals*, (New Delhi, Mittal Publications, 2005)
- Apriyanto dan M.M Iswadi, *Pengantar Manajemen*, (Surabaya: Jakad Media Publishing, 2020)
- Ari Prasetyo dan A. Fatichuddin, *Pengantar Manajemen Islami*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2021)
- Arifin Tahir, *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014)
- Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005)
- Arry Wibowo dan Lis Sutinah, *Baper Lawyer: Berani Curcol Gak Berani Lapor*, (Jakarta: Visimedia, 2015)
- Arthur Bedeian & Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought*, (USA: John Wiley & Sons, 2009)
- Aselina Endang Trihastuti, *Etika Bisnis Islam*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021)
- Budi Santoso, *Wakaf Perusahaan: Model CSR Islam untuk Pembangunan Berkelanjutan*, (Malang: UB Press, 2011)
- Candra Wijaya, *Perilaku Organisasi*, (Medan: LPPPI, 2017)
- Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan “Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018)

- Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2005)
- Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010)
- Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018)
- Elvie Mulia, *Cost Reduction Strategies - Mengoptimalkan Efisiensi dan Efektivitas Biaya Jangka Panjang Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia, 2014)
- Fahmi al-Khalifah al-Fahdawy, *al-Idarah fi al-Islam*, (Dar al-Masirah: Amman, 2014)
- Fakhry Zamzam dan Havis Aravik, *Etika Bisnis Islam Seni Berbisnis Keberkahan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020)
- Fakhry Zamzam dan Havis Aravik, *Etika Bisnis Islam Seni Berbisnis Keberkahan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020)
- Fauzi Muhammad & Baharuddin Ahmad, *Fikih Bisnis Syariah Kontemporer*, (Jakarta: Kencana, 2021)
- Firman Menne dan Andi Gunawan Ratu Chakti, *Nilai-Nilai Spiritual Dalam Entitas Bisnis Syariah*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2017)
- Francis J. Gouillart and James N. Kelly, *Transforming the Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise, Renewing People* (New York: McGraw-Hill, 1995).
- Gunarso Wiwoho, *Kajian Perkembangan Pemikiran Manajemen: Gerakan Pemikiran Scientific Management hingga Kaizen*, Jurnal Fokus Bisnis, Vol. 16, No. 2, (2017).
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Jahi Masagung, 1993)
- Harini Fajar Ningrum (ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021)
- Harini Fajar Ningrum (ed.), *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021)

- Harini Fajar Ningrum (ed.), *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021)
- Hasan, *Edukasi Profesional Syariah: Konsep Dan Implementasi Bank Syariah*, (Jakarta: Renaissance, 2005)
- Husaini dan Happy Fitria, *Manajemen Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam*, JMKSP, Vol. 4, No. 1, (Januari-Juni, 2019).
- Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia, 2005).
- I Gde Kajeng Baskara, *Perkembangan Pemikiran Manajemen dari Gerakan Pemikiran Scientific Management hingga Era Modern*, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, (Agustus 2013).
- Ika Yunia Fauzia dan Abdul Kadir Riyadi, *Prinsip Dasar Ekonomi Perspektif Maqashid al-Syariah*, (Jakarta: Kencana, 2014)
- Irene Silviani, *Komunikasi Organisasi*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020)
- Iwan Aprianto, M. Andriyansyah, dan Muhammad Qodri, *Etika & Konsep Manajemen Bisnis Islam*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020)
- J. Ardan Mardan, *Manajemen Perspektif Islam*, (Ebook Gratis, 2017)
- John Kane, Haig Patapan and Paul <t Hart, *Dispersed Democratic Leadership: Origins, Dynamics, and Implications*, (Oxford: Oxford University Press, 2009)
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2006)
- Kanaka, *Manfaat Change Management Untuk Kemajuan Organisasi*, <https://www.pelatihan-sdm.net/manfaat-change-management-untuk-kemajuan-organisasi/>, diakses 12 November 2021.
- Khotibul Umam, *Dewan Pengawas Syariah: Teori dan Praktik Pengawasan Kepatuhan Syariah di Indonesia*, (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2020).

- Lestanto Pudji Santosa, dkk, *Manajemen Perubahan pada Sebuah Organisasi dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi*, Forum Ilmiah, Vol. 14, No. 3, (September 2017).
- Louis E. Boone & David L. Kurtz, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007)
- Lukman Hakim dan Eko Sugiyanto, *Manajemen Organisasi sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta*, Jurnal Manajemen Perubahan Organisasi, Vol. 3, No. 2, (Desember 2018).
- M. Ardan dan Achmad Jaelani, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*, (Banyumas: Pena Persada, 2021) .
- M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*, (Kogan Page Publishers, 2009).
- M. Fuad, Christin H, Nurlela, Sugiarto, Paulus, & Y.E.F., *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000)
- M. Fuad, dkk., *Anggaran Perusahaan: Konsep Dan Aplikasi*, (Jakarta: Gramedia, 2020)
- M. Kamal, *Tantangan Manajemen Pendidikan Islam, Hukum Islam, dan Bahasa Melayu di Era Revolusi 4.0*, Prosiding Seminar Internasional Pascasarjana Uin STS Jambi-CIS PSU Pattani Campus-UPSI Malaysia dan Persatuan Penulis Budiman Malaysia, (Februari 2020)
- M.W. Meyer, *Busines Performance Measurement: Theory and Practice*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2004)
- Madnasir dan Khoirudin, *Etika Bisnis dalam Islam*, (Lampung: IAIN Raden Intan, 2012)
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1990)

- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009)
- Malayu SP Hasibuan, *Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011)
- Mamik, *Monograf Perkembangan dan Keunikan Variabel Motivasi Kinerja Kepuasan*, (Sidoarjo: Zifatama, 2015)
- Marc J. Epstein and Adriana Rejc Buhovac, *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2014)
- Martinus Tukiran, *Fondasi Teori Manajemen: Sebuah Tinjauan Filosofis, Teoritis, Metodis, dan Praktis*, (Yogyakarta: Kanisius, 2020)
- Masram dan Hj. Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama, 2015)
- Maulana Raja, *Konsep Dasar Perbankan Syariah*, (Wina Sigar, Ebook,)
- Mifta Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007)
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995)
- MM. Wahyuningrum, "Efektivitas Saluran Komunikasi Organisasi," *Manajemen Pendidikan*, No. 01, (2008)
- Mohammad Hamim Sultoni, *Corporate Social Responsibility : Kajian Korelasi Program CSR Terhadap Citra Perusahaan*, (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2020).
- Mohammad Reevany Bustami, Moh. Mudzakkir, dan Ellisha Nasruddin, *CSR ISLAM Tujuh Prinsip Transformasi Organisasi Untuk Kemajuan Bisnis dan Masyarakat*, (Malang: Penerbit UMM, 2021)
- Mu Nuri Deniz, "An Investigation of Decision Making Styles and the Five-Factor Personality Traits With Respect To Attachment

- Styles,” *Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol. 11, No. (2011).
- Muhammad & Alimin, *Etika Perlindungan Konsumen dalam Ekonomi Islam*, (Yogyakarta: BPFE, 2004).
- Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis: Menangkap Spirit Ajaran Langit dan Pesan Moral Ajaran Bumi*, (Jakarta: Niaga Swadaya, 2012)
- Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karabet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002)
- Muhammad Sawir, *Ilmu Administrasi Dan Analisis Kebijakan Publik Konseptual Dan Praktik*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021)
- Muhammad Yasir Yusuf, *Islamic Corporate Social Responsibility (I-CRS) Pada Lembaga Keuangan Syariah: Teori dan Praktik*, (Jakarta: Prenada Media, 2017)
- Mulyono dan Yumari, *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017)
- Nevizond Chatab, *Diagnostic Management: Metode Teruji Meningkatkan Keunggulan Organisasi*, (Jakarta: Serambi, 2007)
- Noermijati, *Kajian tentang Aktualisasi Teori Herzberg, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional*, (Malang: UB Press, 2013)
- O.P. Simorangkir, *Etika Bisnis*, (Jakarta: Aksara Persada, 1992)
- Peter Burke and Robert D. Krey, *Supervision: A Guide to Instructional Leadership*, (Illionis: Charles C. Thomas Publisher, Ltd., 2005)
- Qudratullah dan Wandu, *Dakwah dan Komunikasi: Konsep dan Perkembangan*, (Klaten: Lakeisha, 2021)
- R. Stewart, *Managing Today and Tomorrow*, (London: The MacMillan Press, Ltd., 1994)
- R.W. Griffin, *Management*, edisi 3, (Boston: Houghton Mifflin, 1990)

- Rachmadi Usman, *Produk dan Akad Perbankan Syariah di Indonesia: Implementasi dan Aspek Hukum*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2010)
- Reza Nurul Ichsan, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Medan: Sentosa Deli Mandiri, 2021)
- Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020)
- Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi: Kaidah Perilaku*, (Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen dan Penerbit Erlangga, 1984)
- Rismawati, *Konsep Corporate Social Responsibility*, (Depok: Rajawali Pers, 2020)
- Rizki Afri Mulia, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi Dalam Peningkatan Kinerja*, (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2021)
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*. Fifth. Edition. Irwin (McGraw-Hill. Marshall, Patricia, 2001)
- Robert L. Mathis, John H. Jackson and Sean R. Valentine, *Human Resource Management*, (Boston: Cengage Learning, 2014)
- Samsudin Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006)
- Scott Highhouse, Reeshad S. Dalal and Eduardo Salas, *Judgment and Decision Making at Work*, (New York: Routledge, 2014)
- Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja*, (Jember: STAIN Jember Press, 2014)
- Sri Ayu Rayhaniah, dkk., *Etika dan Komunikasi Organisasi*, (Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021)
- Sriyono D. Siswoyo & Meutia Sistarani, *Manajemen Teknik: Untuk Praktisi dan Mahasiswa Teknik*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020)
- Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009)

- Surajiyo, dkk., *Penelitian Sumber Daya Manusia, Pengertian, Teori Dan Aplikasi: Menggunakan IBM SPSS 22 For Windows*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020)
- Surianto, *Sinergitas Motivasi, Kompetensi Dan Budaya Organisasi: Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sebuah Instansi*, (Surabaya: Global Aksara Press, 2021)
- Susaningtyas Nefo, *Komunikasi dalam Kinerja Intelijen Keamanan*, (Jakarta: Gramedia, 2013)
- Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPPFE, 1980)
- Sutarno, *Serba-serbi Manajemen Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012)
- Syifa Saputra Marwan dan Muhammad Chaerul, *Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020)
- Tasdin Tahrir, dkk., *Pengantar Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Pohon Tua Pustaka, 2021)
- Taufiqurokhman, *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*, (Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2008)
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Al-Fabeta, 2009)
- Uswatun Khasanah (Ed.), *Pengantar Manajemen*, (Klaten: Tahta Media Grup, 2021)
- Warren Tryon, *Cognitive Neuroscience and Psychotherapy: Network Principles for a Unified Theory*, (London: Elsevier, 2014)
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Press, 2012)
- William G. Cunningham, *Systematic Planning for Educational Change*, (California: Publishing Company, 1982)
- Winardi, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Alumni, 1993)
- Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2004)

Wolfgang Pindur, Sandra Rogers, & Pan Suk Kim, *The History of Management: a Global Perspective*, Journal of Management History, MCB University Press, USA, (1995)

Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Grasindo, 2001)

Yusuf Hadijaya, *Budaya Organisasi*, (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2020)

Profil Penulis

Aris Risdiana Ekasasmita, lahir di Tasikmalaya Jawa Barat, 4 Agustus 1982. Aktivitas Saat ini sebagai Dosen di Program Studi Manajemen Dakwah, Sekretaris Admisi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan Wakil Sekretaris Lembaga Dakwah Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama D.I. Yogyakarta. Riwayat pendidikan S1 Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga dan S2 Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Saat ini sedang berproses melanjutkan pendidikan program doktor ilmu ekonomi konsentrasi sumber daya manusia di kampus Universitas Islam Indonesia. Selain sebagai Dosen pendiri Lembaga Pelatihan dan Pendidikan OC-Indonesia dan Direktur Pusat Pengkajian Pesantren dan Sains Pondok Pesantren Salafiyah Al Qodir yang berpusat di Yogyakarta. Beberapa objek hasil penelitian lebih mengarah kepada manajemen pengembangan pondok pesantren, lembaga biro travel haji dan umrah serta organisasi islam kemasyarakatan. Perjalanan pendidikan non formal pernah menjadi santri di Pondok Pesantren Al Falah dan Pondok Pesantren Sukamanah Tasikmalaya Jawa Barat. Saat ini berdomisili di Jl. Parangtritis, Bantul, Yogyakarta. Keperluan komunikasi bisa menghubungi email: arisrisdiana.kalijaga@gmail.com, hp 0813-2836-3363.

Nuridin Natan, lahir di Desa Sopi, Kecamatan Morotai jaya. Kabupaten Pulau Morota. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasifik Morotai Pernah menjabat sebagai Sekretaris Dekan Fakultas Ekonomi dan Ketua Prodi Akuntansi. Riwayat Pendidikan S1 Tarbiyah di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ternate dan S2 Magister Manajemen di

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Selain sebagai tenaga pendidik juga sebagai Ketua Bidang SDM di Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Kabupaten Pulau Morotai, Konsultan Pariwisata PT. Gunung Sempuh Yogyakarta, Perangkat Kerja Staf Khusus (POKJA) Bupati Pulau Morotai, Pengurus Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) Kabupaten Pulau Morotai, Pengurus Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) Se-Indonesia Cabang Kabupaten. Pulau Morotai. Keperluan komunikasi bisa menghubungi email: nurdinnatan1984@gmail.com hp 0821-9065-9046.

Yuliana, lahir di Senayan, 13 Desember 1985. Saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap Di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasifik Morotai. Riwayat pendidikan S1 Manajemen di Universitas PGRI Yogyakarta dan S2 Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Selain sebagai tenaga pendidik juga sebagai Ketua Pimpinan Cabang Fatayat NU Morotai, Ketua Pimpinan Cabang LP3-MU (Lembaga Pengawasan Pengembangan Pendidikan Maluku Utara) Cabang Morotai, Bendahara Umum Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Morotai, Bendahara Umum Dewan Komite MTs N 1 Pulau Morotai, Pengurus KNPI Pulau Morotai, Pengurus ICMI Se-Indonesia Cabang Kab. Pulau Morotai, Pengurus GEKRAFS Maluku Utara, Micromentor SIGAP UMKM Maluku Utara, pengurus Pusat Studi Gender Pulau Morotai juga aktif sebagai pendamping kasus pelecehan perempuan dan anak. Keperluan komunikasi bisa menghubungi email: abdullahyuliana32@gmail.com hp 0823-2327-3252

