

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:  
Reformulasi Sumber Daya Manusia Berkarakter Islami



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:  
Reformulasi Sumber Daya Manusia Berkarakter Islami

Dra. Zainarti, MM



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:  
Reformulasi Sumber Daya Manusia Berkarakter Islami**

**Penulis :**  
**Dra. Zainarti, MM**

**Editor :**  
**Dr. Marliyah, M. Ag**

**Cover dan Layout :**  
**Alfaruq Grafika**

**Diterbitkan Oleh:**  
**FEBI UIN-SU Press**

**Gedung Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)  
Univesitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU)  
Jl. Williem Iskandar Pasar V Medan Estate 20371  
Telp./HP. 0813 6116 8084  
Email: febiuinsupress@gmail.com**

**Cetakan Pertama, Agustus 2021**

**ISBN : 978-602-6903-57-0**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan  
dengan cara apapun tanpa izin penulis dan penerbit.**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT, berkat taufik dan 'inayah-Nya penulis dapat merampungkan buku Manajemen Sumber Daya manusia ini. Salawat dan salam semoga tercurah ke ruh Nabi Muhammad SAW sebagai teladan bagi segenap umat Islam.

Manusia sebagai makhluk multi potensi dan multi dimensi sesungguhnya merupakan anugrah Ilahi yang perlu dikembangkan. Pengembangan potensi atau yang disebut Sumber Daya manusia berkarakter islami. Dengan pendekatan manajemen yang teratur dan mantap, maka Sumber Daya Manusia dapat ditingkatkan dan dimotivasi dengan dalil Al-Qur'an dan hadits.

Bagaimanapun, sebagai manusia banyak masalah yang ditemuinya tatkala berhadapan dengan lingkungan sekitarnya. Manajemen konflik atas berbagai persoalan yang dihadapinya merupakan salah satu topik penting dalam ilmu manajemen. Buku ini juga mencoba membangun manajemen sumber daya manusia dalam perspektif Islam, mengungkap nilai-nilai karakter yang harus diterapkan dalam pengembangan potensi insani. Di samping itu motivasi dan pengembangan etos kerja merupakan bagian yang amat penting untuk dikaji terutama dalam perspektif Islam, sehingga

terlihat sisi penting manajemen sumber daya manusia berdasarkan dalil-dalil ajaran Islam. Banyak lagi yang menjadi fokus penting dalam buku ini, sebagai asas-asas penting bagi pengembangan sumber daya manusia.

Mudah-mudahan buku ini berguna sebagai penghayatan khazanah ilmu pengetahuan terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia berkarakter islam. Saran dan kritik untuk perbaikan penulisan buku ini sangat peduli harapkan.

Medan, Agustus 2021  
Penulis

Dra. Zainarti, M. Si

## KATA PENGANTAR EDITOR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah Swt, akhirnya buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformulasi Sumber Daya Manusia Berkarakter Islami sudah dapat dinikmati oleh para pembaca. Selawat dan salam tetap tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW, teladan umat yang syafaatnya diharapkan kelak di hari pembalasan.

Buku ini disajikan sebagai alternatif sumber referensi bagi para mahasiswa yang menekuni mata kuliah yang berkaitan dengan manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia (SDM) atau bagi mereka yang konsen terhadap pengembangan SDM . Buku ini diharapkan mampu memberikan wawasan pengetahuan dan pemahaman bagi para pembaca dalam ruang lingkup pengelolaan SDM.

Buku ini spesial karena diramu dengan mengintegrasikan teori-teori umum dengan kajian keislaman. Buku ini terdiri dari beberapa bab yang membahas tentang Hakekat Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Sumber Daya Manusia Berkarakter Islam, Motivasi dalam Perspektif Islam, Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Manajemen Sumner Daya Manusia, Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Konflik, dan Etos Kerja dalam Islam. Berbagai sumber dan referensi

## MANAJAMEN SUMBER DAYA MANUSIA : Reformulasi Sumber Daya Manusia Berkarakter Islam

dari buku manajemen yang relevan sengaja dipilih untuk memperkuat landasan teori dalam rangka membangun kerangka penyajian yang komprehensif supaya mudah dipahami sesuai dengan harapan para pembaca.

Akhirnya... semoga buku ini dapat dinikmati dan bermanfaat serta tak lupa pula saran dan kritik yang konstruktif sangat diharapkan demi perbaikan buku ini kemudian.

Medan, Agustus 2021  
Editor

Dr. Marliyah, M. Ag



## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
Kata Pengantar Edior .....	

### **Bab I : Hakekat Manajemen Sumber Daya Manusia Insani**

A. Pengertian Manajemen.....	1
B. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) .....	4
C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	5
D. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
E. Manajemen sebagai suatu Ilmu .....	9
F. Sejarah Manajemen.....	12
G. Perkembangan Awal teori manajemen .....	12
H. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	30

### **Bab II : Manajemen Sumber Daya Manusia Berkarakter Islam**

A. Pengertian Karakter.....	35
B. Nilai-Nilai Pendidikan Karakter.....	42
C. Menjadi Tenaga Kerja Berkarakter .....	53

**Bab III : Motivasi Dalam Perspektif Islam**

A. Pengertian Motivasi.....	63
B. Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerjanya .....	68
C. Teori-teori Motivasi.....	88
D. Hierarki Kebutuhan .....	91
E. Peningkatan Motivasi.....	98
F. Motivasi dalam Perspektif Islam .....	106

**Bab IV : Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

A. Pengertian Organisasi.....	113
B. Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	116
C. Perumusan Organisasi .....	117
D. Teori-teori Organisasi .....	128
E. Perilaku Organisasi .....	146

**Bab V : Kepemimpinan Manajemen Sumber Daya Manusia**

A. Kepemimpinan dan Motivasi .....	153
B. Kepemimpinan dalam Kelompok Sosial Sejarah kepemimpinan.....	163

**Bab VI : Pendidikan Dan Pelatihan Manajemen Sumber Daya  
Manusia**

A. Proses Pendidikan dan Pelatihan .....	187
B. TQM dalam Pembelajaran.....	198

**Bab VII : Manajemen Konflik**

A. Pengertian Manajemen Konflik.....	207
B. Gaya Manajemen Konflik.....	208
C. Manajemen konflik .....	216
D. Faktor-Faktor Konflik.....	225
E. Sumber Sumber Konflik.....	228
F. Langkah Konflik Konstruktif .....	241

**Bab VIII : Etos Kerja Dalam Islam**

A. Kerja dalam Islam.....	250
B. Kebudayaan dan Produktivitas.....	259
C. Hak dan Kewajiban Pekerja dalam Islam.....	263

**DAFTAR KEPUSTAKAAN**



# BAB I

## HAKEKAT MANAJEMEN SUMBAR DAYA MANUSIA INSANI

### A. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen terjemahannya dalam bahasa Indonesia, hingga saat ini belum ada keseragaman. Berbagai-bagai istilah yang dipergunakan seperti: ketatalaksanaan, manajemen, manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Untuk menghindari penafsiran yang berbeda-beda, dalam buku ini kita pakai kata aslinya yaitu "manajemen".<sup>1</sup>

Bila kita mempelajari literatur Manajemen, maka akan nampak istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu: *pertama*, manajemen sebagai suatu proses, *kedua*, manajemen sebagai kolekti-

---

<sup>1</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1988), h. 15

vitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dan, *ketiga*, manajemen sebagai suatu seni (suatu *art*) dan sebagai suatu ilmu.<sup>2</sup>

Menurut pengertian yang pertama, yakni manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, kita kemukakan tiga buah definisi.<sup>3</sup>

Dalam *Encyclopedia of the Sosial Sciense* dikatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suata tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Selanjutnya Haiman mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama. Akhirnya George R. Terry mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.<sup>4</sup>

Bila kita memperhatikan definisi di atas, maka akan segera nampak bahwa ada tiga pokok penting dalam definisi-definisi tersebut, yaitu: pertama, adanya tujuan yang ingin dicapai, kedua, tujuan dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang-orang lain dan ketiga, kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.<sup>5</sup>

Menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi, dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut Manajemen. Dalam arti singular (tunggal), disebut: Manajer. Manajer adalah pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid, h. 16

<sup>5</sup> Ibid, h. 16, (bandingkan dengan H. Siagian, *Manajemen; suatu Pengantar*, (Bandung: Alumni, 1977), p.p. 17-18

<sup>6</sup> Ibid, h. 16

Apakah yang dimaksud dengan aktivitas manajemen itu? Dengan aktivitas manajemen dimaksudkan kegiatan-kegiatan atau fungsi-fungsi yang dilakukan oleh setiap manajer. Pada umumnya kegiatan-kegiatan manajer atau aktivitas manajemen itu adalah: *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling*. Ini sering pula disebut dengan istilah proses manajemen fungsi-fungsi manajemen bahkan ada yang menyebutnya unsur-unsur manajemen.<sup>7</sup>

Menurut pengertian yang ketiga, Manajemen itu suatu seni atau suatu Ilmu. Mengenai ini pun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, golongan mengatakan bahwa manajemen itu adalah seni, golongan lain mengatakan bahwa manajemen itu adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat ini sama mengandung kebenaran.<sup>8</sup>

Chester I Barnard dalam bukunya "*The Function of the Executive*", mengakui bahwa manajemen itu adalah "seni" dan juga sebagai "ilmu". Demikian pula Henry Fayol, Alfin Brown Harold Koontz, Cyril O'donnel, dan George R. Terry beranggapan bahwa Manajemen itu adalah ilmu sekaligus adalah seni.<sup>9</sup>

Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena (gejala-gejala), kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan.<sup>10</sup>

Unsur keilmuan merupakan kumpulan pengetahuan yang tertentu seperti yang dinyatakan oleh peraturan-peraturan atau statemen-statement umum, dan dipertahankan oleh berbagai-bagai tingkat ujian-ujian dan penyelidikan-penyelidikan. Unsur seni ialah pemakaian pengetahuan tersebut pada satu situasi tertentu. Dengan pengalaman-pengalaman pemakaian yang demikian menjadi pembawaan, kira-kira suatu panca indra keenam, keahlian yang bersifat intuisi. Dalam kehidupan nyata sehari-hari, Manajemen

---

<sup>7</sup> Ibid, h. 16

<sup>8</sup> Ibid, h. 16

<sup>9</sup> Ibid, h. 16

<sup>10</sup> Ibid, h. 17

benar-benar melakukan kedua fungsi tersebut yaitu selain sebagai ilmu juga sebagai seni.<sup>11</sup>

Memperhatikan pengertian manajemen yang pertama serta kenyataan bahwa manajemen itu adalah ilmu sekaligus seni maka manajemen itu dapat diberi definisi sebagai "Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu".<sup>12</sup>

## B. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Manusia bisa diartikan sebagai sebuah konsep atau sebuah fakta, sebuah gagasan atau sebuah realitas, sebuah kelompk (*genus*) atau seorang individu. Manusia penuh di sisi yang satu penuh misteri dan di sisi yang lain miseri. Betapa rumitnya manusia itu dinyatakan oleh seorang kosmogonis bernama George Gamow dalam *The Creation of the Universe* (1952); "It took less than an hour to make the atoms, a few hundred years to make the stars and planets, but three billion years to make man!". Dalam hubungannya dengan lingkungannya, ia merupakan suatu organisme hidup (*living organism*). Terbentuknya pribadi seseorang dipengaruhi oleh lingkungannya bahkan secara ekstrem dapat dikatakan setiap orang berasal dari suatu lingkungan, baik lingkungan *vertical* (genetika, tradisi), maupun lingkungan horizontal (geografik, fisik, sosial), maupun lingkungan kesejahteraan. Kenyataan ini juga digambarkan oleh Hillary Clinton di dalam bukunya *It Takes A Village* (1996), tatkala ia menyatakan bahwa seorang anak adalah produk orang sekampung (diperlukan orang sekampung untuk membentuk seorang anak).<sup>13</sup>

Pada dasarnya, lingkungan adalah sumber daya manusia. Antara manusia dengan lingkungannya terjadi interaksi, demikian

---

<sup>11</sup> Ibid, h. 17

<sup>12</sup> Ibid, h. 16, lihat dan bandingkan dengan Oey Liang Le, *Pengertian Manajemen*, Balai Pembinaan Administrasi, Universitas Gajah Mada, Bulletin, no. 1, p. 15

<sup>13</sup> Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 8



Stahlr Edmunds dan John Letey dalam *Environmental Administration* (1973). Dalam hubungan ini ada dua hal yang penting:<sup>14</sup>

*Pertama*, terjadi siklus pendukung kehidupan atau "*life support cycles*". *Kedua*, terjadi dampak kegiatan manusia terhadap lingkungan atau "*mans impact on environment*".

Kedua hal itu terjadi menjadi beban lingkungan, sehingga pada suatu saat, daya dukung lingkungan terhadap beban itu mendekati ambang batas atau menjadi nol. Kengerian yang dahsyat akibat kemerosotan daya dukung lingkungan itu untuk Indonesia digambarkan secara amat dramatic oleh M.T. Zen di dalam bukungan *Menuju Kelestarian Lingkungan Hidup* (1979).

Sumber daya manusia (*human resource*) adalah "*the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*," demikian William B. Werhther dan Keith Davis dalam *Human Resources and Personnel Management* (1996, 596). Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan organisasi dalam "*organizational goals*," bukan hanya industri atau perusahaan, tetapi juga organisasi di berbagai bidang: politik, pemerintahan, hukum, sosial, budaya, lingkungan, dan sebagainya. Di lihat dari sudut itu, negara juga adalah organisasi.<sup>15</sup>

Sumber daya manusia berisi dua: sisi SD dan sisi M. dimensi pokok sisi SD ialah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok M adalah perlakuan organisasi terhadapnya, yang pada gilirannya menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.<sup>16</sup>

### C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat paling tidak tiga perspektif utama dalam pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini, yakni perspektif internasional, nasional/makro, dan mikro. Guna memahami Manajemen Sumber Daya Manusia, ada baiknya dikemukakan beberapa definisi di bawah

---

<sup>14</sup> Ibid, h. 8-9

<sup>15</sup> Ibid, h. 9

<sup>16</sup> Ibid, h. 9

ini, baik yang mencerminkan perspektif internasional, makro, maupun yang mikro.<sup>17</sup>

Definisi dan bahasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang tergolong dalam perspektif internasional, atau makro, antara lain dikemukakan oleh Moses N. Keggundu (1989), basir Barthos (1990), dan Lembaga Manajemen FEUI (1993). Definisi dari Kiggundu tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perspektif international, atau makro adalah sebagai berikut:

*"Human resource management...is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objective,*<sup>18</sup> (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan international).<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Fautino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET, 2009), h. 4

<sup>18</sup> Noses N. Kiggundu, *Managing Organization in Developing Countries An Operational and Strategic Approach*, (Kumarian Press, Inc, 1989), h. 146

<sup>19</sup> Fautino Cardoso Gomes, *Manajemen....* h. 4-5

Gambar : Kegiatan-kegiatan yang umumnya tercakup dalam lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

<p><b>RANCANGAN ORGANISASI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan Sumber Daya Manusia</li> <li>• Analisis pekerjaan</li> <li>• Rancangan pekerjaan</li> <li>• Tim kerja (sistem sosioteknik)</li> <li>• Sistem informasi</li> </ul> <p><b>STAFFING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrut/ interview/ memperkerjakan</li> <li>• Affirmative action</li> <li>• Promosi/ pemindahan/ separasi</li> <li>• Pelayanan-pelayanan outplacement</li> <li>• Pengangkatan/ orientasi</li> <li>• Metode-metode seleksi pekerja</li> </ul> <p><b>SISTEM REWARD, TUNJANGAN-TUNJANGAN, DAN PEMATUHAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan-pelayanan kesehatan/ medis</li> <li>• Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin</li> <li>• Adminitrasi pengupahan/ penggajian</li> <li>• Administrasi tunjangan asuransi</li> <li>• Rencana-rencana pembagian keuntungan/ pension</li> <li>• Hubungan-hubungan kerja</li> </ul>	<p><b>MANAJEMEN PERFORMASI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian manajemen/MBO</li> <li>• Program peningkatan/produktivitas</li> <li>• Penilaian performasi yang difokuskan pada klien</li> </ul> <p><b>PENGEMBANGAN PEKERJA DAN ORGANISASI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan pengawasan/ manajemen</li> <li>• Perencanaan/ pengembangan karier</li> <li>• Program-program pembinaan/ asistensi pekerja</li> <li>• Pelatihan keterampilan, nonmanajemen</li> <li>• Program-program persiapan pension</li> <li>• Penelitian-penelitian terhadap sikap</li> </ul> <p><b>KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem-sistem informasi/laporan/ catatan-catatan sumber daya manusia</li> <li>• Komunikasi/publikasi pekerja</li> <li>• Sistem penyaranan</li> <li>• Penelitian sumber daya manusia</li> </ul>
---	---

Sumber : *Bernandin & Russell, Human Resource Management; An Experimental Approach, McGraw-Hill, Inc, h. 13*

Sedangkan pengertian Manajemen dalam perspektif mikro, biasanya sama dengan pengertian yang diberikan terhadap manajemen personalia, seperti dijelaskan oleh Edwin B, Flippo, yang dikutip oleh T. Hani Handoko, yakni ".....perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan peng-

adaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat".<sup>20</sup> Definisi yang senada juga dikemukakan oleh Wendwll French, yakni sebagai "...penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi".<sup>21</sup>

Dalam tulisan ini digunakan pengertian manajemen dalam perspektif mikro, yang kurang lebih senada dengan apa yang dikemukakan oleh Moh. Agus Tulus<sup>22</sup> yaitu bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.<sup>23</sup>

#### D. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin, sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.<sup>24</sup>

Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russell dan Bernadin bahwa "...

---

<sup>20</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1994, h. 3.

<sup>21</sup> *Ibid*, h. 3-4

<sup>22</sup> Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Panduan Mahasiswa, (PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1994), h. 3

<sup>23</sup> Fautino Cardoso Gomes, *Ibid*, h. 6

<sup>24</sup> Fautino Cardoso Gomes, *Ibid*, h. 3

*all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function".*<sup>25</sup> Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia ini secara umum mencakup; 1) Rancangan Organisasi, 2) Staffing, 3) Sistem Reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/ compliance, 4) Manajemen Performance, 5) Pengembangan Pekerja dan Organisasi, dan 6) Komunikasi dan Hubungan Masyarakat.<sup>26</sup> Kegiatan-kegiatan utama yang tergolong ke dalam keenam kelompok tersebut dirinci seperti tampak pada Gambar di atas.<sup>27</sup>

Jadi lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai pada tabel tersebut. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.<sup>28</sup>

## E. Manajemen sebagai suatu ilmu

Dalam abad ke-20 ini tampak muncul di negara-negara yang maju, suatu bidang ilmu pengetahuan yang baru yaitu manajemen, yang bermula masih segan diakui sebagai ilmu pengetahuan. Hal seperti ini bukanlah hal yang baru. Ilmu pengetahuan kemasyarakatan yang sejak mula lahirnya dinamakan sosiologi, juga harus lama memperjuangkan kedudukannya disamping ilmu-ilmu pengetahuan yang lain yang sudah lebih lama berada. Seabad yang lalu, dimana Auguste Comte dan Herbert Spencer, ilmu sosiologi itu belum mendapatkan pengakuan sebagai ilmu, padahal kesarjaan Spencer misalnya, tidak dapat diragu-ragukan; ia terkenal sebagai seorang ahli filsafat dan etika, ahli biologi dan sosiologi, dan terkenal karena belasan buku-buku tebal yang dikarangnya, tentang pengetahuannya yang luas itu. Mungkin pula ini disebabkan

---

<sup>25</sup> H. John Bernadin & Joyce E.A. Russell, Human Resource Management; An Experimental Approach, (McGraw-Hill, Inc, 1993), h. 2

<sup>26</sup> Fautino Cardoso Gomes, Manajemen.... h. 4

<sup>27</sup> Ibid, h. 5

<sup>28</sup> Ibid, h. 4

karena kebiasaan Inggris (tempat lahir dan hdiupnya Spencer) yang mempunyai pengertian yang sempit tentang "ilmu pengetahuan" atau "science" suatu pengetahuan yang tersusun tentang alam. Dalam pengertian yang sempit itu maka bahasa, sejarah, politik dan ekonomi, yang dinamakan "humaniora" (pengetahuan tentang manusia), tidak masuk dalam Science.<sup>29</sup>

Demikian pula halnya dengan ilmu "management" yang menjadi bahan perbincangan kita sekarang ini. Ilmu "management" itu belum dianggap sebagai ilmu dimasa Taylor dan Fayol mulai memajukannya, bahkan disebagian negara-negara dewasa ini, orang masih curiga dan ragu-ragu untuk menjajarkan disebelah ilmu filsafat, yang menurut para ahli cendikia, adalah ilmu yang tertua, dan ilmu-ilmu lainnya seperti ilmu alam, ilmu pasti, ilmu kedokteran dan sebagainya.<sup>30</sup>

Diantara negara-negara yang belum menerima dan menilai management ini sebagai suatu ilmu pengetahuan, terdapat Indonesia. Itupun tidak usah mengherankan kita, karena juga sosiologi, yang kita sebut diatas ini, belum mendapat pengakuan sebagai ilmu *an sich* dimasa Hindia Belanda masih berkuasa di tanah air kita. Selain daripada pertimbangan-pertimbangan keilmuan, yang bersifat konservatif, mungkin pula penolakan ilmu itu diwilayah Hindia Belanda, mempunyai sifat politis. Dalam zaman sebelum bahaya perang mengancam itu, maka segala kata-kata yang berciri kemasyarakatan, serta pula ilmu kemasyarakatan itu, dianggap tabu. Dan mata pelajaran yang diberikan pada R.H.S (Rechshogeschool) bukanlah Sosiologi, melainkan Ethnologi, yang terutama berkecimpung di dalam masyarakat yang primitive dan belum mengenal peradaban ala Barat, dan terdapat di daerah-daerah terpencil di Indonesia. Jika apa yang kami katakan di atas dapat diterima, maka tidaklah mengherankan, kalau ilmu management yang sudah mendapat pengakuan di dunia yang teknologi maju (dan ini juga meliputi Soviet Rusia), dimasa antara Perang dunia I dan II, ditolak diajarkan dan tidak diakui di Hindia Belanda

---

<sup>29</sup> Panglaykim dan Hazil, *Management; Suatu Pengantar*, (Jakarta: Pustaka Sarjana, 1975), h. 15

<sup>30</sup> Ibid, 15-16

dahulu, berdasarkan penafsiran ilmu pengetahuan secara picik dan konservatif itu. Dan mungkin pula berdasarkan pertimbangan-pertimbangan politik-ekonomis. Karena sebagai suatu profesi, suatu vak, management menghendaki suatu masyarakat yang makmur, maju dan dinamis. Apa yang diajarkannya, pernah diberi nama sebagai "*scientific organization of labour*", atau penyusun tenaga kerja secara keilmuan.<sup>31</sup>

Pernah juga ia dinamakan ilmu rasionalisasi. Didalam buku-buku Ekonomi pasti kita jumpai kata Taylorism, yakni sistem Taylor yang telah memajukan rasionalisasi dari pada gerak si pekerja, sedemikian jauh dengan studi gerak dan waktu (*time dan motion-study*), hingga tampaknya seolah-olah ia berusaha keras menghisap tenaga buruh sebanyak-banyaknya. Keberatan-keberatan ini lah yang dikemukakan orang yang tidak mengetahui seluk-beluk dari pada sisten Taylor itu, dan memandangnya semata-mata sebagai cemeti untuk menyuruh si buruh bekerja lebih keras dan lebih banyak. Akan tetapi bagi mereka yang melihat gejala Taylorism ini sebagai usaha kaum kapitalis yang hendak menghisap kaum buruh sebanyak-banyaknya dapat pula kekecewaan, karena di Soviet Rusia negara yang dianggap sebagai sorga bagi kaum buruh, timbul pula gerakan Stakhnov (*Stakhnavism*). Gerakan ini mulai tahun 1935, oleh seorang wartawan Alexei Stakhanov, yang dengan jalan Rasionalisasinya dan *motion-study*nya, dapat mempertinggi produksi menambang batubara dengan hebat sekali. Gerakan Stakhanov ini disambut dengan gembira oleh seluruh pers Soviet-Uni, dan mendapat pangestu dan restu dari Stalin (*W.W. Rostow: The Dynamics of Soviet, 1954*).<sup>32</sup>

Dengan demikian maka terpendamlah kecaman dan gugatan kepada taylor dan sistemnya. Dan memang demikian seharusnya! Management adalah suatu ilmu pengetahuan dan tidak ada sangkut pautnya dengan politik apalagi politik yang hendak menghisap tenaga buruh sebanyak-banyaknya. Mengapa kita menamakan "*management*" suatu ilmu, mudah-mudahan dalam bab-bab berikut ini akan menjadi jelas. Jika kita ketahui pula apa sendi-sendi dan sisinya, maka akan terang pula kiranya, mengapa management, khususnya

---

<sup>31</sup> Ibid, h.16

<sup>32</sup> Ibid, h.16-17

“scientific management”, diterima baik dinegara-negara kapitalis dan setengah-kapitalis maupun dinegara sosialis dan komunis!<sup>33</sup>

## F. Sejarah Manajemen

Sebelum sejarah yang disebut zaman manajemen ilmiah muncul, telah terjadi revolusi industri pada abad ke 19, yang menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan suatu pendekatan manajemen yang sistematis. Usaha-usaha pengembangan manajemen kemudian dilakukan oleh para teoritis. Pembahasan perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen selanjutnya akan dilakukan dengan menguraikan para tokoh dan gagasan-gagasan mereka.<sup>34</sup>

## G. Perkembangan Awal teori manajemen

Ada dua tokoh manajemen, yang mengawali munculnya manajemen ilmiah, yang akan dibahas disini, yaitu Robert Owen dan Charles Babbage.<sup>35</sup>

### **Robert Owen (1771-1858).**

Pada permulaan tahun 1800an Robert Owen, seorang manajer beberapa pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Dia membuat perbaikan-perbaikan dalam kondisi kerja, seperti pengurangan hari kerja standar, pembatasan anak-anak dibawah umur yang bekerja, membangun perumahan yang lebih baik bagi karyawan dan mengoperasikan toko perusahaan yang menjual barang-barang dengan murah. Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan (laba), dan investasi yang paling menguntungkan adalah pada karyawan atau

---

<sup>33</sup> Ibid, h. 17

<sup>34</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPEF, 2003), h. 40

<sup>35</sup> *Ibid*.



“vital machines”. Disamping itu Owen mengembangkan sejumlah prosedur kerja yang juga memungkinkan peningkatan produktivitas.<sup>36</sup>

Periode waktu	Aliran manajemen	Contributor
1870-1930	Manajemen ilmiah	Frederick W. Taylor Frank dan Lillian Gilbreth Henry Gantt Harington Emerson
1900-1940	Teori Organisasi Klasik	Henri Fayol Jame d. Mooney Mary Parker Follett Herbert Simon Chester I. Banard
1930-1940	Hubungan manusiawi	Hawthorne Studies Elton Mayo Fritz Rowthlisberger Hugo Munsterberg
1940-sekarang	Manajemen modren	Abraham Maslow Chris Argyris, Douglas McGregor, Edgar Schien, David McClelland, Robert Balek & Jane Mouton, Ernest Dale, Peter Drucker, dan sebagainya, serta ahli-ahli operation research (management science)

### **Charles Babbage (1772-1871).**

Charles Babbage, seorang professor matematika dari Inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia percaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dan menurunkan biaya.<sup>37</sup>

Babbage adalah penganjur pertama prinsip pembagian kerja melalui spesialisasi. Setiap tenaga kerja harus diberi latihan keterampilan yang sesuai dengan setiap operasi pabrik. Lini perakitan modern yang banyak dijumpai sekarang, dimana setiap karyawan

<sup>36</sup> *Ibid*, h.41

<sup>37</sup> *Ibid*, h. 42

bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu yang berulang. Didasarkan pada gagasan Babbage.<sup>38</sup>

Sebagai kontribusinya yang lain, Babbage menciptakan alat penghitung (calculator) mekanis pertama, mengembangkan program-program permainan bagi computer, menganjurkan kerjasama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik pabrik, serta merencanakan skema pembagian keuntungan.<sup>39</sup>

Aliran manajemen ilmiah (scientific management) ditandai kontribusi-kontribusi dari Frederick W. Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson, yang akan diuraikan satu persatu.<sup>40</sup>

### **Frederick W. Taylor (1856-1915).**

Manajemen ilmiah mula-mula dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor sekitar tahun 1900-an. Karena karyanya tersebut, Taylor disebut sebagai "bapak manajemen ilmiah". Dalam buku-buku literature, manajemen ilmiah sering diartikan berbeda-beda. Arti pertama, manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Sedangkan arti kedua, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik -"a bag of tricks"- untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.<sup>41</sup>

Taylor menuangkan gagasan-gagasannya dalam tiga judul makalah, yaitu *Shop Management*, *The Principle of Scientific Management*, dan *Testimony Before the Special House Committee*, yang dirangkum dalam sebuah buku yang berjudul *Scientific Management*.<sup>42</sup> Taylor telah memberikan prinsip-prinsip dasar (falsafat) penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya untuk mencapai efisiensi.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> Sukanto R & T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan; Teori dan Perilaku*, (Yogyakarta: BPFE, 1983), h. 14-16

<sup>42</sup> Frederick W. Taylor, *Scientific Management*, (New York: Harper, 1947).

Empat prinsip dasar tersebut adalah : 1) Pengembangan metoda-metoda ilmiah dalam manajemen, agar sebagai contoh, metoda yang paling baik untuk pelaksanaan setiap pekerjaan dapat ditentukan, 2) Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar setiap karyawan dapat diberikan tanggung jawab atau sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya, 3) Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan, 4) Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.<sup>43</sup>

Sedangkan mekanisme dan teknik-teknik yang dikembangkan Taylor untuk melaksanakan prinsip-prinsip dasar di atas, antara lain studi gerak dan waktu, pengawasan fungsional (*functional foremanship*), sistem upah per-potong diferensial, prinsip pengecualian, kartu intruksi, pembelian dengan spesifikasi, dan standarisasi pekerjaan, peralatan serta tenaga kerja. Manfaat yang didapat dari pengembangan teknik-teknik manajemen ilmiah ini tampak pada perkembangan teknik-teknik riset operasi, simulasi, optimisasi dan sebagainya dalam memecahkan masalah-masalah manajemen.<sup>44</sup>

### **Frank dan Lillian Gilbert (1868-1924 dan 1878-1972)**

Contributor utama kedua dalam aliran manajemen ilmiah adalah pasangan suami istri Frank Bunker Gilbreth dan Lillian Gilbreth. Frank Gilbreth, seorang pelopor pengembangan studi gerak, bukunya yang terkenal, *Administration Industrielle et Generale* (Administrasi Industri dan Umum).<sup>45</sup> Dalam teori administrasinya Fayol memerinci manajemen menjadi lima unsur, yaitu *perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengawasan*. Pembagian kegiatan manajemen (administrasi) atas fungsi-fungsi ini dikenal sebagai *fungsionalisme Fayol*.<sup>46</sup>

Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yang semuanya saling tergantung satu dengan yang lain. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah 1) *teknik*- produksi dan manufacturing produk, 2) *komersial*- pembelian bahan baku dan penjualan

---

<sup>43</sup> T. Hani Handoko, *op.cit.*, h. 43

<sup>44</sup> *Ibid.* h. 43

<sup>45</sup> Henri Fatol, *General and Industrial Management*, (London: Sir Issac Pitman of Sons Ltd, 1965)

<sup>46</sup> T. Hani Handoko, *op.cit.*, h. 46

produk, 3) *keuangan* (financial)- perolehan dan penggunaan modal, 4) *keamanan*- perlindungan karyawan dan kekayaan, 5) *akuntansi*-pelaporan, dan pencatatan biaya, laba dan hutang, pembuatan neraca, dan pengumpulan data statistic, dan 6) *manajerial*.<sup>47</sup>

Disamping itu Fayol juga mengemukakan empat belas prinsip-prinsip manajemen yang secara ringkas adalah sebagai berikut; 1) *Pembagian kerja* - adanya spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja, 2) *Wewenang* - hak untuk memberi perintah dan dipatuhi, 3) *Disiplin* - harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan-tujuan organisasi, 4) *Kesatuan perintah* - setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari hanya seorang atasan, 5) *Kesatuan pengarah*an - operasi-operasi dalam organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana, 6) *Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum* - kepentingan perseorangan harus tunduk pada kepentingan organisasi, 7) *Balas jasa* - kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik, 8) *Sentralisasi* - adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan disentralisasi, 9) *Rantai scalar* ( garis wewenang) - garis wewenang dan perintah yang jelas, 10) *Order* - bahan-bahan (material) dan orang-orang harus ada pada tempat dan waktu yang tepat. Terutama orang-orang hendaknya ditempatkan pada posisi-posisi atau pekerjaan-pekerjaan yang paling cocok untuk mereka, 11) *Keadilan* - harus ada kesamaan perlakuan dalam organisasi, 12) *Stabilitas staf organisasi* - tingkat pertukaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi, 13) *Inisiatif* - bawahan harus diberikan kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun beberapa kesalahan mungkin terjadi, 14) *Esprit de Corp* (semangat kerja) - "kesatuan adalah kekuatan", pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat korps.<sup>48</sup>

James D. Mooney, Mooney, eksekutif General Motors, mengkategorikan prinsip-prinsip dasar manajemen tertentu. Dia mendefinisikan

---

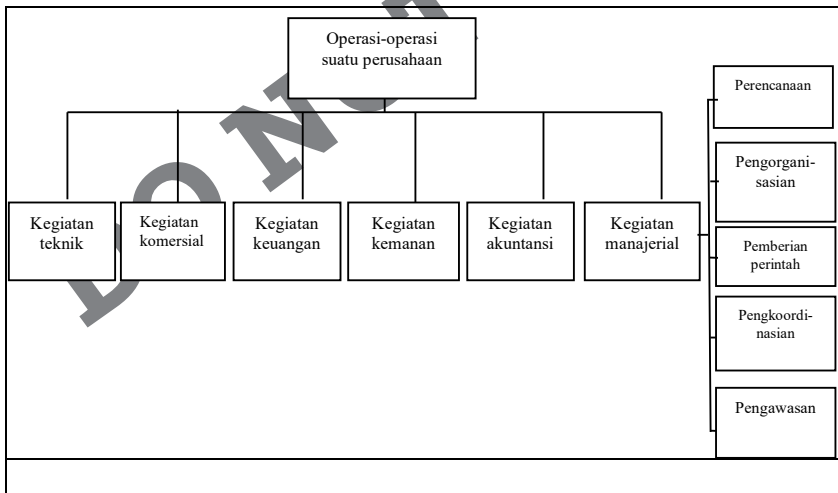
<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> *Ibid*, h. 46-47

organisasi sebagai sekelompok, dua atau lebih, orang yang bergabung untuk tujuan tertentu. Menurut Mooney, untuk merancang organisasi perlu diperhatikan empat kaidah dasar, yaitu, 1) *koordinasi* – syarat-syarat adanya koordinasi meliputi; wewenang, saling melayani, doktrin (perumusan tujuan) dan disiplin, 2) *prinsip scalar* – proses scalar mempunyai prinsip, prospek dan pengaruh sendiri yang tercermin dari kepemimpinan, delegasi dan definisi fungsional, 3) *prinsip fungsional* – adanya fungsionalisme bermacam-macam tugas yang berbeda, dan 4) *prinsip staf* – kejelasan perbedaan antara staf dan lini.<sup>49</sup>

**Mary Parker Follett (1868-1933).**

Follett dan Barnard bertindak sebagai “jembatan” antara teori klasik dan hubungan manusiawi, karena pemikiran mereka berdasarkan kerangka klasik, tetapi memperkenalkan beberapa unsur-unsur baru tentang aspek-aspek hubungan manusiawi.<sup>50</sup>



Gambar: Operasi-operasi suatu perusahaan dan fungsi-fungsi manajer (Fayol).<sup>51</sup>

<sup>49</sup> James D. Mooney, *The Principle of Organization*, edisi Revivi (New York: Harper & Brothers Publishers, 1947).

<sup>50</sup> T. Hani Handoko, *op.cit.*, h. 47

<sup>51</sup> *Ibid*, h. 48

Follet adalah ahli ilmu pengetahuan sosial yang pertama yang menerapkan psikologi pada perusahaan, industri dan pemerintahan. Dia memberikan sumbangan besar dalam bidang manajemen melalui aplikasi praktik ilmu-ilmu sosial dalam administrasi perusahaan. Dia menulis panjang lebar tentang kreatifitas, kerjasama antar manajer dan bawahan, koordinasi dan pemecahan konflik. Follet percaya bahwa konflik dapat dibuat konstruktif dengan penggunaan *proses integrasi* dimana orang-orang yang terlibat mencari jalan pemecahan bersama perbedaan-perbedaan diantara mereka. Dia juga menguraikan suatu pola organisasi yang ideal di mana manajer mencapai koordinasi melalui komunikasi yang terkendali dengan para karyawan.<sup>52</sup>

### **Chaster I. Bernard (1886-1961)**

Chester Barnard, presiden perusahaan Bell Telephone di New Jersey, menulis bermacam-macam subyek manajemen dalam bukunya, *The Functions of the Executive* yang ditulis pada tahun 1938.<sup>53</sup> Dia memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen, menurut pandangan Barnard, adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>54</sup>

Barnard menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Dia juga mengemukakan *teori penerimaan* pada wewenang. Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Barnard adalah pelopor dalam penggunaan "pendekatan sistem" untuk pengelolaan organisasi.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> *Ibid*, h. 49

<sup>53</sup> Chester I. Barnard, *The Function of Executive*, (Harvard University Press: Cambridge, Mass, 1938).

<sup>54</sup> T. Hani Handoko, *op.cit.*, 49

<sup>55</sup> *Ibid*.

## **Aliran Hubungan Manusiawi**

Aliran *hubungan manusiawi* (*perilaku manusia* atau *neoklasik*) muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Sehingga pembahasan “sisi perilaku manusia” dalam organisasi menjadi penting. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi.<sup>56</sup>

Hugo Munsterberg (1863-1916). Sebagai pencetus psikologi industri. Hugo Munsterberg sering disebut “bapak psikologi industri”. Dalam bukunya *Psikology and Industrial Efficiency*,<sup>57</sup> dia banyak menguraikan penerapan peralatan-peralatan psikologi untuk membantu pencapaian peningkatan produktivitas. Dia mengemukakan untuk mencapai peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui tiga cara, 1) penemuan *best possible person*, 2) penciptaan *best possible work*, 3) penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan.<sup>58</sup>

Munsterberg menyarankan penggunaan teknik-teknik yang diambil dari psikologi eksperimen. Sebagai contoh, berbagai metoda tentang psikologi dapat digunakan untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Riset belajar dapat mengarahkan pengembangan metoda latihan. Dan studi perilaku manusia dapat membantu perumusan teknik-teknik psikologi untuk memotivasi karyawan. Sebagai tambahan, Munsterberg mengingatkan adanya pengaruh faktor-faktor sosial dan budaya terhadap organisasi.<sup>59</sup>

Elton Mayo (1880-1949) dan *Percobaan-percobaan Hawthorne* “Hubungan manusiawi” sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara dimana manajer berinteraksi dengan

---

<sup>56</sup> *Ibid*, h. 49-50

<sup>57</sup> Hugo Munsterberg, *Psikology and Industrial Efficiency*, (Houghton Mifflin, New York, 1913).

<sup>58</sup> *Ibid*, h. 50

<sup>59</sup> *Ibid*.

bawahannya. Bila “manajemen personalia” mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam kerja, hubungan manusiawi dalam organisasi adalah “baik”. Bila moral dan efisiensi memburuk hubungan manusiawi dalam organisasi adalah “buruk”. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka.<sup>60</sup>

Elton Mayo, dan asisten risetnya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson, mengadakan suatu studi tentang perilaku manusia dalam bermacam situasi kerja yang sangat terkenal di pabrik Hawthorne milik perusahaan Western Electric dari tahun 1927 sampai 1932. Mereka telah membagi karyawan menjadi kelompok penelitian. Percobaan pertama dilakukan untuk meneliti pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas. Ketika kondisi penerangan dinaikkan, produktivitas juga naik seperti yang diperkirakan. Tetapi ketika kondisi penerangan dikurangi sampai seperti bila hanya menggunakan sinar matahari, ternyata produktivitas tetap naik. Usaha-usaha percobaan selanjutnya untuk memecahkan masalah “misterius” ini merupakan era baru hubungan manusiaawi.<sup>61</sup>

Dalam percobaan selanjutnya, Mayo dan kawan-kawannya menempatkan dua kelompok yang masing-masing terdiri dari enam karyawan dalam ruang terpisah. Dalam salah satu ruang kondisi diubah-ubah secara periodik, dan ruang lainnya tidak. Sejumlah variabel-variabel dirubah; upah dinaikkan; periode istirahat dan jam makan siang lamanya diubah-ubah, hari kerja dan minggu kerja diperpendek; peneliti yang bertindak sebagai atasan mengikuti kelompok untuk memilih periode istirahatnya sendiri dan memberikan kesempatan untuk mengajukan usul perubahan.<sup>62</sup>

Sekali lagi, keluaran kedua ruang ternyata sama-sama meningkat. Mayo dan kawan-kawan dapat mengesampingkan bahwa insentif keuangan bukan penyebab kenaikan produktivitas, karena skedul pembayaran kelompok yang diteliti dipertahankan sama. Mereka menyimpulkan bahwa rantai reaksi emosional yang omplek telah

---

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 50-51

<sup>62</sup> *Ibid.*



mempengaruhi peningkatan produktivitas. Hubungan manusiawi di antara anggota kelompok terpilih, maupun dengan peneliti (pengawas) lebih penting dalam menentukan produktivitas daripada perubahan-perubahan kondisi kerja di atas. Perhatian simpatik dari pengawas yang mereka terima telah mendorong peningkatan motivasi mereka.<sup>63</sup>

Percobaan ini mengarahkan Mayo untuk penemuan penting lainnya bahwa perhatian khusus (seperti perasaan terpilih menjadi partisipan dalam studi yang dilakukan manajemen puncak) sangat mempengaruhi usaha-usaha mereka. Fenomena ini dikenak sebagai *Hawthorne effect*.<sup>64</sup>

Penemuan lainnya adalah bahwa kelompok kerja informal-lingkungan sosial karyawan-juga mempunyai pengaruh besar pada produktivitas. Kemudian, konsep "mahkluk sosial"-dimotivasi oleh kebutuhan sosial, keinginan akan hubungan timbal balik dalam pekerjaan, dan lebih responsive terhadap dorongan kelompok kerja pengawasan manajemen- telah menggantikan konsep "mahkluk rasional" yang dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisik manusia.<sup>65</sup>

### **Sumbangan dan Keterbatasan Pendekatan Hubungan Manusiawi**

Penekanan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam aliran hubungan manusiawi melengkapi pendekatan klasik, sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas. Aliran hubungan manusiawi mengutarakan bahwa perhatian terhadap para karyawan akan memberikan keuntungan. Sebagai tambahan, Mayo menekankan pentingnya gaya manajer dan oleh karenanya organisasi perlu merubah latihan manajemennya. Di samping itu, manajer diingatkan pentingnya perhatian terhadap proses kelompok untuk melengkapi perhatian terhadap masing-masing karyawan secara individu.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> T. Hani Handoko, *Ibid*, h. 52, pembahasan lebih terperinci ada dalam buku: F.J. Roethlisberger dan William J. Dickson, *Management and the Worker*, (Harvard Universit Press, Cambridge, Mass, 1943).

<sup>66</sup> T. Hani Handoko, *op.cit.* h. 52

Teori hubungan manusiawi ini mengilhami para ilmuwan perilaku manusia seperti Argyris, Maslow, dan McGregor untuk membahas lebih lanjut motivasi manusia.<sup>67</sup>

Konsep “mahkluk sosial” tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja. Hal ini merupakan salah satu keterbatasan teori hubungan manusiawi. Disamping itu diperbaiki-perbaiki kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang dramatic seperti yang diharapkan. Juga, lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi yang mempengaruhi produktivitas. Tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga memainkan peranan. Jadi, produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari yang dipikirkan semula.<sup>68</sup>

### **Aliran Manajemen Modern**

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai *perilaku organisasi*, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai *aliran kuantitatif* (operation research dan management science atau manajemen operasi).<sup>69</sup>

### **Perilaku Organisasi**

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem sosial. Tokoh-tokoh aliran ini antara lain;<sup>70</sup>

1. *Abraham Maslow*, yang mengemukakan adanya “hirarki kebutuhan” dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
2. *Douglas McGregor* dengan teori X dan teori Y nya

---

<sup>67</sup> *Ibid*, h. 52

<sup>68</sup> *Ibid*.

<sup>69</sup> *Ibid*, h. 53

<sup>70</sup> *Ibid*.

3. *Frederick Herzberg* yang menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua faktor
4. *Robert Blake* dan *Jane Mouton* yang membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (managerial grid)
5. *Rensis Likert* yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitiannya secara ekstensif mengenai empat sistem manajemen, dari sistem 1; exploitif-otoritatif sampai sistem 4 ; partisipatif kelompok
6. *Fred Fieldler* yang menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan
7. *Chris Argyris* yang memandang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya
8. *Edgar Schein* yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi, dan lain-lainnya.

### **Prinsip-prinsip Dasar Perilaku Organisasi**

Beberapa prinsip dasar penting yang dapat disimpulkan dari pendapat para tokoh manajemen modern adalah sebagai berikut;<sup>71</sup>

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip)
2. Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan

Sebagai tambahan beberapa gagasan yang lebih khusus dari berbagai riset perilaku adalah;<sup>72</sup>

1. Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, h. 54

<sup>72</sup> *Ibid.*

2. Manajer masa kini harus diberi latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen
3. Organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka
4. Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan
5. Pekerjaan setiap karyawan harus disusun yang memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut
6. Pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.

### **Kuantitatif**

Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-team *riset operasi (operations research)*, dalam pemecahan masalah-masalah industry, yang didasarkan atas sukses team-team riset operasi Inggris dalam Perang Dunia ke II. Sejalan dengan semakin kompleksnya computer elektronik, transportasi dan komunikasi, dan sebagainya, teknik-teknik riset operasi menjadi semakin penting sebagai dasar rasional untuk pembuatan keputusan. Prosedur-prosedur riset operasi tersebut kemudian diformalisasikan dan disebut aliran *management science*.<sup>73</sup>

Teknik-teknik *management science* digunakan dalam banyak kegiatan seperti penganggaran modal, manajemen aliran kas, scheduling produksi, pengembangan strategi produk, perencanaan program pengembangan sumber daya manusia, penjagaan tingkat persediaan yang optimal dan sebagainya. Penggunaan teknik-teknik untuk pemecahan masalah dan pembuatan keputusan telah terbukti banyak membantu manajer dalam kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengawasan.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> *Ibid*, h. 55

Langkah-langkah pendekatan management science biasanya adalah sebagai berikut;<sup>75</sup>

1. Perumusan masalah
2. Penyusunan suatu model matematika
3. Mendapatkan penyelesaian dari model
4. Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model
5. Penetapan pengawasan atas hasil-hasil
6. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan-implementasi.

### **Pendekatan Sistem**

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Pendekatan sistem memberi manajer cara memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian lingkungan eksternal yang lebih luas.<sup>76</sup>

Sebagai suatu prinsip fundamental, pendekatan sistem adalah sangat mendasar. Ini secara sederhana berarti bahwa segala sesuatu adalah saling berhubungan dan saling bergantung. Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung satu dengan yang lain; tetapi bila berbagai elemen tersebut berinteraksi, maka akan membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh. Jadi, menurut definisi, hampir setiap fenomena dapat dianalisa dan disajikan dari sudut pandang sistem. Sistem-sistem biologis, phisik, ekonomi dan sosial-budaya adalah beberapa contoh.<sup>77</sup>

Sebagai suatu pendekatan manajemen "sistem" mencakup baik sistem-sistem umum maupun khusus dan analisis tertutup maupun terbuka. Pendekatan sistem umum pada manajemen dapat dikaitkan dengan konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan sosio-psikologis. Sedangkan analisis sistem manajemen spesifik meliputi bidang-bidang seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, akuntansi,

---

<sup>75</sup> *Ibid.*

<sup>76</sup> *Ibid.*

<sup>77</sup> *Ibid.*

sistem informasi, serta mekanisme-mekanisme perencanaan dan pengawasan.<sup>78</sup>

Dalam penelaahan, penganalisaan dan pengamatan, baik pendekatan sistem tertutup maupun terbuka dapat dipakai. Pendekatan sistem tertutup adalah pandangan siklus. Tidak ada masukan eksternal yang dipertimbangkan. Di lain pihak, pendekatan sistem terbuka memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem masukan-keluaran yang energetic dan secara menyolok terbuka dalam interaksinya dengan lingkungan.<sup>79</sup>

Teori manajemen modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka, dengan dasar analisa konsepsional, dan didasarkan pada data empiric, serta sifatnya sintesis dan integrative. Sistem terbuka pada hakikatnya merupakan proses transformasi masukan yang menghasilkan keluaran; transformasi terdiri dari aliran informasi dan sumber daya-sumber daya<sup>80</sup> yang dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar di bawah ini. Keluaran dari organisasi merupakan masukan bagi lingkungannya, dan sebaliknya keluaran dari lingkungan adalah masukan bagi suatu organisasi.<sup>81</sup>

Jadi dalam analisa manajemen modern baik pendekatan sistem tertutup maupun sistem terbuka digunakan. Para teoritik klasik hanya memakai sudut pandangan sistem tertutup; mereka tidak merancang dan mengimplementasikan pandangan sistem terbuka. Pendekatan sistem tertutup ini memusatkan pada hubungan-hubungan dan konsistensi internal, yang dicerminkan oleh prinsip-prinsip seperti kesatuan perintah, rentang kembali, serta persamaan wewenang dan tanggung jawab. Pendekatan sistem tertutup mengabaikan pengaruh-pengaruh lingkungan. Di lain pihak, pendekatan sistem terbuka, seperti tampak dalam gambar mempertimbangkan masukan dari lingkungan, tetapi secara fungsional tidak menghubungkannya dengan konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen yang mengarah-

---

<sup>78</sup> *Ibid.*, h. 56.

<sup>79</sup> *Ibid.*

<sup>80</sup> Sukanto R. & T. Hani Handoko, *Ibid.*, h. 34

<sup>81</sup> *Ibid.*, h. 56

kan ke pencapaian tujuan. Pendekatan kontinansi yang akan kita bicarakan selanjutnyaa melakukan hal itu.<sup>82</sup>

### **Pendekatan Kontingensi**

Pendekatan kontingensi (*contingency approach*) dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Mereka sering menemui metoda-metoda yang sangat efektif dalam suatu situasi tetapi tidak akan berjalan dengan baik dalam situasi-situasi lainnya. Menurut pendapat ini tugas manajer adalah mengidentifikasi tugas mana, pada situasi tertentu, di bawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu, akan membantu pencapaian tujuan manajemen. Perbedaan kondisi dan situasi membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda pula, karena tidak ada teknik, prinsip dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam seluruh kondisi. Sebagai contoh, dimana karyawan membutuhkan dorongan untuk meningkatkan produktivitas, pendekatan klasik akan mengemukakan penyederhanaan kerja, tetapi pendekatan hubungan manusiawi berusaha menciptakan iklim yang dapat mamotivasi karyawan dan mengusulkan perluasan kerja. Mana metode kerja yang paling baik?. Bila karyawan tidak terdidik (unskilled) serta kesempatan latihan dan sumber daya terbatas, penyederhanaan kerja mungkin merupakan penyelesaian yang paling baik, tetapi bila karyawan terlatih dan kepuasan kerja adalah kebutuhan mereka, program perluasan kerja mungkin lebih efektif. Kadang-kadang dalam sitausi tertentu digunakan kombinasi kedua pendekatan tersebut<sup>83</sup>

Pendekatan kontingensi telah berkembang diberbagai bidang manajemen seperti perancangan organisasi, kepemimpinan, motivasi, perencanaan yang strategic dan dinamika kelompok. Pendekatan ini bermaksud untuk menjembatani gap yang ada antara teori dan praktek. Di samping itu, seperti telah disebutkan di atas, pendekatan kontingensi memasukkan variabel-variabel lingkungan dalam analisisnya, karena perbedaan kondisi lingkungan akan memerlu-

---

<sup>82</sup> *Ibid.*

<sup>83</sup> *Ibid*, h. 57

kan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda pula. Jadi, pendekatan kontingensi muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap anggapan universal, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori dan praktek manajemen.<sup>84</sup>

Pendekatan kontingensi secara sederhana dapat dipandang sebagai suatu hubungan fungsional "bila-maka" ("if-then"). "Bila" adalah variable bebas (independent variable). Dalam manajemen kontingensi, lingkungan merupakan variable bebas; sedangkan berbagai konsep dan teknik manajemen yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, berfungsi sebagai variable bergantung.<sup>85</sup>

Ada tiga bagian utama dalam kerangka konseptual menyeluruh untuk pendekatan kontingensi; lingkungan, konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen, dan hubungan kontingensi antara keduanya.<sup>86</sup>

### **Perkembangan Teori Manajemen di Masa Mendatang**

Setelah dibicarakan ketiga aliran utama dalam bidang manajemen, ada lima kemungkinan arah perkembangan teori manajemen selanjutnya di masa mendatang, yakni;

1. *Dominan*. Salah satu aliran utama dapat muncul sebagai yang paling berguna
2. *Divergence*. Setiap aliran berkembang melalui jalurnya sendiri
3. *Convergence*. Aliran-aliran dapat menjadi sepaham dengan batasan-batasan diantara mereka cenderung kabur
4. *Sintesa*. Masing-masing aliran berintegrasi
5. *Ploriferation*. Akhirnya ada kemungkinan muncul lebih banyak aliran lagi. Hal ini tampak pada artikel "Hal ini tampak pada artikel *"The Management Theory Jungle"* dimana Harold Koontz melihat ada enam aliran utama dari teori manajemen.

---

<sup>84</sup> *Ibid*, h. 58

<sup>85</sup> *Ibid*, h. 58

<sup>86</sup> *Ibid*.



Waren Haynes dan Joseph L. Massie dalam bukungan *Management Analysis : concept and cases*, membedakan enam aliran teori manajemen, yaitu;

1. aliran akuntansi manajerial,
2. aliran ekonomi manajerial,
3. aliran thesis organisasi,
4. aliran hubungan manusiawi dan perilaku manusia,
5. aliran kuantitatif (matematik dan statistic), dan
6. aliran teknik industri.

John G. Hutchinson dalam bukunya *Management Strategy and Tactics*, juga membagi aliran pemikiran manajemen menjadi enam, yaitu;

1. aliran operasional atau proses manajemen,
2. aliran empiric atau kasus,
3. aliran perilaku manusia,
4. aliran sistem sosial,
5. aliran teori keputusan dan
6. aliran matematik.

Bahkan Harold Koonzt dalam artikelnya yang telah direvisi membagi menjadi sebelas. Tetapi bagaimana pun juga pendekatan-pendekatan baru tersebut tampak belum menjadi suatu aliran baru, hanya lebih merupakan pembicaraan khusus dari serangkaian masalah.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> *Ibid*,h. 59-60.

## H. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di samping menjalankan fungsi manajemen, seorang manajer juga harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional. Dengan perkataan lain seorang manajer juga mempunyai fungsi operasional. Oleh sebab itu secara garis besar, fungsi manajer itu dikelompokkan menjadi dua, yakni :<sup>88</sup>

1. Fungsi-fungsi manajemen yang mencakup
  - a. Perencanaan (*planning*)
  - b. Pengorganisasian (*organizing*)
  - c. Pengarahan (*directing*)
  - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi-fungsi operasional yang mencakup
  - a. Pengadaan sumber daya manusia (*rekrutmen*)
  - b. Pengembangan (*development*)
  - c. Kompensasi (*compensation*)
  - d. Integrasi (*integration*)
  - e. Pemeliharaan (*maintenance*)
  - f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

### **Perencanaan (*Planning*)**

Semua orang menyadari bahwa perencanaan bagian terpenting dan oleh karena itu menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk menjadi sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas organisasi.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *op.cit.*, h. 113

<sup>89</sup> *Ibid*, h. 113

### **Pengorganisasian (*Organizing*)**

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.<sup>90</sup>

### **Pengarahan (*Directing*)**

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan (*directing*) dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar pengarahannya ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.<sup>91</sup>

### **Pengendalian (*Controlling*)**

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Di samping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan ke luar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan. Empat kegiatan di atas adalah merupakan fungsi dasar dan umum bagi seorang manajer.<sup>92</sup>

### **Pengadaan Tenaga (*rekrutmen*)**

Fungsi rekrutmen seorang manajer sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga dan sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga tersedia. Oleh sebab itu sistem rekrutmen

---

<sup>90</sup> *Ibid*, h. 114

<sup>91</sup> *Ibid*.

<sup>92</sup> *Ibid*.

yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.<sup>93</sup>

### **Pengembangan (*development*)**

Tenaga atau sumber daya yang telah diperoleh suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya itu ingin berkembang seyogianya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.<sup>94</sup>

### **Kompensasi (*compensation*)**

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena karyawan sebagai sumber daya manusia organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil penelitian, meskipun kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, namun bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.<sup>95</sup>

### **Integrasi (*integration*)**

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi itu. Telah disadari bersama bahwa dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi benturan kepentingan di antara karyawan atau antara karyawan dengan manajer. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> *Ibid.*

<sup>94</sup> *Ibid.*, h. 115

<sup>95</sup> *Ibid.*

<sup>96</sup> *Ibid.*

### **Pemeliharaan (*maintenance*)**

Kemampuan-kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*). Karena kemampuan tersebut adalah merupakan aset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tercapainya tujuan organisasi. Fungsi pemeliharaan ini termasuk juga jaminan kesehatan dan kelesamatan kerja karyawan.<sup>97</sup>

### **Pemisahan (*separation*)**

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu mak tenaga kerja atau karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melaksanakan fungsi ini dengan baik.<sup>98</sup>

### **Model Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang terdiri dari berbagai macam kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak berdiri sendiri. Melainkan diantara satu dengan lainnya saling mempengaruhi dan saling memerlukan. Dengan perkataan lain sistem manajemen sumber daya manusia itu terdiri dari beberapa subsistem yang paling berhubungan. Model sistem manajemen sumber daya manusia ini dapat diilustrasikan pada gambar dibawah ini.<sup>99</sup>

Dari gambar di bawah tampak bahwa setiap subsistem akan berpengaruh dan mempengaruhi subsistem yang lain. Misalnya tantangan-tantangan yang dihadapi oleh bagian manajemen sumber daya manusia akan mempengaruhi penyiapan dan seleksi, dan selanjutnya. Di samping itu, setiap subsistem dalam sistem mana-

---

<sup>97</sup> *Ibid.*

<sup>98</sup> *Ibid*, h. 116

<sup>99</sup> *Ibid.*

jemen sumber daya tersebut akan dipengaruhi oleh lingkungan di mana organisasi tersebut berada.<sup>100</sup>

Perlu ditambah disini bahwa sistem manajemen sumber daya model ini adalah sistem terbuka. Dalam sistem ini menerima pengaruh dan merespon perubahan-perubahan dan tantangan-tantangan dari luar.

DO NOT COPY

---

<sup>100</sup> *Ibid.*

## BAB II

### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKARAKTER ISLAM

#### A. Pengertian Karakter

Banyak defenisi karakter yang dikemukakan para ahli, sesuai dengan sudut pandang dan latar belakang mereka masing-masing, namun apabila dianalisa memiliki makna dan pengertian yang senada dan sejalan. Karakter berasal dari bahasa Latin yaitu "*kharassein*." Dalam bahasa Inggris karakter disebut dengan *character*.<sup>101</sup>

Menurut Hornby, karakter berasal dari bahasa Yunani *to mark; menandai, memfokuskan pada bagaimana menerapkan nilai-nilai kebaikan dalam tindakan nyata dan perilaku*. Dalam bahasa Latin karakter disebut *kharassein,* *kharax. Character: for a person, community, race atc (mental or moral nature, mental or moral qualites*

---

<sup>101</sup>Abdul Majid dan Dian Andayani, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 11.

*that make one person, race, etc. different from others a woman of fine/strong/noble, etc.*<sup>102</sup> Maksudnya, keadaan moral atau mental seseorang, masyarakat, bangsa dan sebagainya; kualitas mental atau moral yang membentuk seseorang, bangsa, dan sebagainya, berbeda dengan yang lain. Disebut juga dengan *moral strength*: kekuatan akhlak atau daya bathin.<sup>103</sup>

Di dalam kamus Oxford dikemukakan bahwa, *character, all the mental or moral qualities that make a person, group, nation, etc others different from.*<sup>104</sup> Dalam Kamus Poerwadarminta, karakter diartikan sebagai tabiat, watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seorang dengan yang lain. Nama dari jumlah seluruh ciri pribadi yang meliputi hal-hal seperti perilaku, kebiasaan, kesukaan, ketidaksukaan, kemampuan, kecenderungan, potensi, nilai-nilai, dan pola-pola pemikiran.

Defenisi lain mengatakan, bahwa karakter adalah kualitas mental atau moral, kekuatan moral, nama atau reputasi. Karakter adalah "ciri khas" yang dimiliki suatu benda atau individu. Ciri khas tersebut adalah "asli" dan mengakar pada kepribadian benda atau individu tersebut dan merupakan mesin pendorong bagi seseorang bertindak, bersikap, berujar, dan merespon sesuatu.<sup>105</sup>

Karakter adalah watak, sifat, atau hal-hal yang memang sangat mendasar yang ada pada diri seseorang. Hal-hal yang sangat abstrak yang ada pada diri seseorang, sering orang menyebutnya dengan tabiat atau perangai.<sup>106</sup>

Karakter sebagaimana didefenisikan oleh Riyan dan Bohlin dalam Ahmad Tafsir, mengandung tiga unsur pokok, yaitu menge-

---

<sup>102</sup> A.S. Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary International*, (Oxford University Press, 1995), hlm. 140

<sup>103</sup> Suparman Sumahamijaya dkk, *Pendidikan Karakter Mandiri dan Kewiraswasataan: Suatu Upaya Bagi Keberhasilan Program Pendidikan Berbasis Luas/Broad Based education dan Life Skills*, cet. ke-1, (Bandung: Angkasa 2003), hlm. 29.

<sup>104</sup> A.S. Hornby, *Oxford*, hlm. 186.

<sup>105</sup> Abdul Majid dan Dian, *Pendidikan Karakter*, hlm. 11.

<sup>106</sup> *Ibid.* hlm. 12.



tahui kebaikan (*knowing the good*), mencintai kebaikan (*loving the good*), dan melakukan kebaikan (*doing the good*).<sup>107</sup>

Menurut Bagus Mustakim, karakter dapat diartikan sebagai suatu sifat khas dan hakiki pada diri seseorang yang membedakan dengan orang lain. Karakter dapat diartikan secara individu dapat juga dimaknai secara kolektif. Seperti karakter komunitas, kelompok masyarakat, maupun karakter suatu bangsa. Jika dikaitkan dengan proses perkembangan peradaban manusia, karakter terbentuk dalam proses sejarah sebagai sifat-sifat utama dalam suatu masyarakat yang mewujudkan menjadi fondasi budaya dan masyarakat itu.<sup>108</sup> Selanjutnya Doni Koesoema memahami bahwa karakter sama dengan kepribadian. Kepribadian dianggap sebagai ciri atau karakteristik, atau gaya atau sifat khas dari diri seseorang yang besumber dari bentuk-bentuk yang diterima dari lingkungan, misalnya keluarga pada masa kecil, juga bawaan sejak lahir.<sup>109</sup> Winnie dalam Fathul Mu'in, memahami bahwa istilah karakter memiliki dua pengertian. Pertama, ia menunjukkan bagaimana seseorang bertingkah laku. Apabila seseorang tidak berlaku jujur, kejam atau rakus, maka orang tersebut memanifestasikan perilaku buruk, sebaliknya, apabila seseorang berperilaku jujur, suka menolong, maka orang tersebut memanifestasikan karakter mulia. Kedua, istilah karakter tersebut erat kaitannya dengan *personality*. Seseorang baru bisa disebut orang yang berkarakter (*a person of character*) apabila tingkah lakunya sesuai dengan kaedah moral.<sup>110</sup> Defenisi lain mengatakan bahwa karakter<sup>111</sup> adalah kualitas mental atau moral, kekuatan moral, nama atau reputasi.

Istilah karakter dan kepribadian atau watak sering digunakan secara bertukar-tukar, tetapi Alport dalam Abdul Majid menunjukkan kata watak berarti normatif, dan watak adalah pengertian etis, dan ia menyatakan bahwa *character is personality evaluated and*

---

<sup>107</sup> *Ibid.* hlm. 11

<sup>108</sup> Bagus Mustakim, *Pendidikan Karakter: Membangun Delapan Karakter Emas Menuju Indonesia Bermartabat*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2011), h. 29.

<sup>109</sup> Doni Koesoema A, *Pendidikan Karakter di Zaman Keblinger*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2011), hlm. 80.

<sup>110</sup> Fathul Mu'in, *Pendidikan Karakter: Kontruksi Teoretik dan Praktik*, (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2011), hlm. 160.

<sup>111</sup> Hornby, A S & Parnwel, *Oxford Advanced*, hlm. 49.

*personality is character devaluted* (watak adalah kepribadian dinilai, dan kepribadian adalah watak yang tidak dinilai)<sup>112</sup>

Menurut Chaplin, *character*, watak, sifat), suatu kualitas atau sifat yang tetap terus menerus dan kekal yang dapat dijadikan ciri untuk mengidentifikasi seseorang pribadi, suatu obyek atau kejadian. Sinonim dengan *trait: characteristic* (karakteristik, sifat yang khas. Integrasi atau  *sintese* dari sifat-sifat individual dalam bentuk satu unitas atau kesatuan.<sup>113</sup>

Pendapat lain mengatakan bahwa karakter adalah kualitas mental atau moral, kekuatan moral, nama atau reputasi. Karakter adalah "ciri khas" yang dimiliki suatu benda atau individu. Ciri khas tersebut adalah "asli" dan mengakar pada kepribadian benda atau individu tersebut dan merupakan mesin pendorong bagaimana seorang bertindak, bersikap, berujar, dan merespon sesuatu.<sup>114</sup>

Karakter adalah watak, sifat, atau hal-hal yang memang sangat mendasar yang ada pada diri seseorang. Hal-hal yang sangat abstrak yang ada pada diri seseorang, sering orang menyebutnya dengan tabiat atau perangai<sup>115</sup>

Karakter sebagaimana didefinisikan oleh Riyan dan Bohlin dalam Ahmad Tafsir, mengandung tiga unsur pokok, yaitu mengetahui kebaikan (*knowing the good*), mencintai kebaikan (*loving the good*), dan melakukan kebaikan (*doing the good*).<sup>116</sup>

Winnie dalam Fathul Mu'in, memahami bahwa istilah karakter memiliki dua pengertian. Pertama, ia menunjukkan bagaimana seseorang bertingkah laku. Apabila seseorang tidak berlaku jujur, kejam atau rakus, tentulah orang tersebut memmanifestasikan perilaku buruk. Sebaliknya, apabila seseorang berperilaku jujur, suka menolong, tentulah orang tersebut memmanifestasikan karakter mulia. Kedua,

---

<sup>112</sup>Hornby & Parnwel dalam Abdul Majid dan Dian, *Pendidikan Karakter*, hlm. 12.

<sup>113</sup>Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi*, terj. Kartini Kartono, (Jakarta:L Raja Grafindo Persada, 193), hlm. 82.

<sup>114</sup>Abdul Majid dan Dian, *Pendidikan Karakter Perspektif*, hlm. 11.

<sup>115</sup> *Ibid*, hlm. 12.

<sup>116</sup> *Ibid*, hlm. 11. Abdul Majid dan Dian, *Pendidikan Karakter Perspektif*, hlm. 11.

istilah karakter erat kaitannya dengan *personality*. Seseorang baru bisa disebut orang yang berkarakter (*a person of character*) apabila tingkah lakunya sesuai dengan kaedah moral.<sup>117</sup>

Istilah karakter dan kepribadian atau watak sering digunakan secara bertukar-tukar, tetapi Alport menunjukkan kata watak berarti normatif, dan watak adalah pengertian etis, dan ia menyatakan bahwa *character is personality evaluated and personality is character devaluted* (watak adalah kepribadian dinilai, dan kepribadian adalah watak yang tak dinilai)<sup>118</sup>

*Pada hakikatnya, karakter adalah sifat batin manusia yang mempengaruhi segenap pikiran dan perbuatannya. Banyak yang memandang karakter identik dengan kepribadian. Karakter lebih sempit dari kepribadian dan hanya merupakan salah satu aspek dari kepribadian sebagaimana juga tempramen. Watak dan karakter berkenaan dengan kecenderungan penilaian tingkah laku individu berdasarkan standar-standar moral dan etika. Sikap dan tingkah laku individu dinilai oleh masyarakat sekitarnya sebagai sikap dan tingkah laku yang diinginkan atau ditolak, diuji atau dicela, baik ataupun jahat. Dengan mengetahui adanya karakter (watak, sifat, tabiat ataupun perangai) seseorang dapat memperkirakan reaksi-reaksi dirinya terhadap berbagai fenomena yang muncul dalam dirinya, ataupun hubungannya dengan orang lain, dalam berbagai keadaan serta bagaimana mengendalikannya.*<sup>119</sup>

Dari beberapa pengertian di atas, dapat difahami bahwa karakter itu merupakan tabiat, watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti, prilaku, kebiasaan, kesukaan, ketidaksukaan, kemampuan, kecenderungan, potensi, nilai-nilai, dan pola-pola pemikiran. yang membedakan seorang dengan yang lain, dan hal-hal yang memang sangat mendasar yang ada pada diri seseorang yang muncul melalui prilaku. Karakter bersumber dari keturunan, namun dapat dibentuk sesuai dengan kekuatan pengaruh dari luar diri individu (individu

---

<sup>117</sup> Fathul Mu'in, *Pendidikan Karakter*, hlm. 160.

<sup>118</sup> Abdul Majid dan Dian, *Pendidikan Karakter Perspektif, Pendidikan*, hlm. 12.

<sup>119</sup> *Ibid.*

atau masyarakat yang mempengaruhinya) untuk itu dibutuhkan usaha membentuk karakter yang baik.

*Pada hakikatnya, karakter ini adalah sifat batin manusia yang mempengaruhi segenap pikiran dan perbuatannya. Banyak yang memandang atau mengartikannya identik dengan kepribadian. Karakter ini lebih sempit dari kepribadian dan hanya merupakan salah satu aspek dari kepribadian sebagaimana juga tempramen. Watak dan karakter berkenaan dengan kecenderungan penilaian tingkah laku individu berdasarkan standar-standar moral dan etika. Sikap dan tingkah laku seorang individu dinilai oleh masyarakat sekitarnya sebagai sikap dan tingkah laku yang diinginkan atau ditolak, diuji atau dicela, baik ataupun jahat. Dengan mengetahui adanya karakter (watak, sifat, tabiat ataupun perangai) seseorang dapat memperkirakan reaksi-reaksi dirinya terhadap berbagai fenomena yang muncul dalam diri ataupun hubungannya dengan orang lain, dalam berbagai keadaan serta bagaimana mengendalikannya.<sup>120</sup>*

Abdul Majid dan Dian Andayani mengemukakan terdapat persentuhan dimensi karakter, moral, etika, akhlak (etika Islam), persentuhan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Karakter versus Moral. Pendidikan karakter memiliki makna lebih tinggi daripada pendidikan moral, karena bukan sekedar mengajarkan mana yang benar dan mana yang salah. Lebih dari itu pendidikan karakter menanamkan kebiasaan (*habituation*) tentang yang baik mau melakukan yang baik. Menurut Ratna Megawati pembedaan ini karena moral dan karakter dua hal yang berbeda. Moral adalah pengetahuan seseorang terhadap yang baik atau buruk. Sedangkan karakter adalah tabiat seseorang yang langsung didrive oleh otak.
2. Etika versus Akhlak, Selain pendidikan akhlak, dikenal juga kata etika. Perkataan ini berasal dari bahasa Yunani "*erhos*" yang berarti adat kebiasaan. Dalam filsafat etika merupakan bagian daripadanya dimana para ahli memberikan ta'rif dalam redaksi kalimat yang berbeda-beda. Dalam hal ini etika adalah

---

<sup>120</sup> *Ibid.*

ilmu yang menyelidiki mana yang baik dan mana yang buruk dengan memperhatikan amal perbuatan manusia sejauh yang dapat diketahui oleh akal pikiran. Walau ada yang berpendapat bahwa etika sama dengan akhlak karena keduanya membahas masalah baik dan buruk tentang tingkah laku manusia..Sebagai cabang filsafat, etika bertitik tolak dari akal pikiran, bukan dari agama. Di sinilah letak perbedaan antara etika dan akhlak. Dalam pandangan Islam ilmu akhlak adalah suatu ilmu yang mengajarkan mana yang baik dan mana yang buruk berdasarkan ajaran Allah dan Rasul-Nya, perbedaannya adalah bahwa etika Islam menetapkan bahwa yang menjadi sumber moral ukuran baik dan buruknya perbuatan, didasarkan pada ajaran Allah dan Rasul-Nya.

- a. Etika Islam bersifat universal dan komprehensif, dapat diterima oleh seluruh manusia di segala waktu dan tempat.
- b. Etika Islam mengatur dan mengarahkan fitrah manusia ke jenjang akhlak yang luhur dan meluruskan perbuatan manusia di bawah pancaran sinar petunjuk Allah SWT menuju keridaan-Nya.<sup>121</sup>

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dipahami bahwa karakter itu merupakan tabiat, watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti, prilaku, kebiasaan, kesukaan, ketidaksukaan, kemampuan, kecenderungan, potensi, nilai-nilai, dan pola-pola pemikiran. yang membedakan seorang dengan yang lain, dan hal-hal memang sangat mendasar yang ada pada diri seseorang yang muncul melalui prilaku. Karakter bersumber dari keturunan, namun dapat dibentuk sesuai dengan kekuatan pengaruh dari luar diri individu (individu atau masyarakat yang mempengaruhinya).

---

<sup>121</sup>*Ibid*, hlm. 14.

## B. Nilai-Nilai Pendidikan Karakter

### 1. Teori Pendidikan Nilai

Agar lebih jelasnya pembahasan, dan tidak menimbulkan pemahaman dan penafsiran ganda, perlu dikemukakan definisi operasional sebagai berikut: Nilai dalam bahasa Inggris: *value*, dari bahasa Latin *valere* (berguna, mampu akan, berdaya, berlaku).<sup>122</sup> *Value: quality of being useful or desirable*.<sup>123</sup> Chaplin mengemukakan *value* (nilai, harga) (1). Satu ukuran kuantitatif skor. (2). Harga atau keunggulan/mutu apa saja. Kesatuan.<sup>124</sup>

Dalam Kamus Filsafat, nilai adalah: (1) Harkat. Kualitas suatu hal yang menjadikan hal itu dapat disukai, diinginkan, berguna, atau dapat menjadi obyek kepentingan. (2) Keistimewaan: Apa yang dihargai, dinilai tinggi, atau dihargai sebagai suatu kebaikan. Lawan dari suatu nilai positif adalah "tidak bernilai" atau "nilai negative".<sup>125</sup>

Banyak pandangan filsuf tentang nilai, antara lain:

- a. Plato membedakan antara nilai-nilai *instrumental*, perantara dan *intrinsik*. Jika nilai *instrumental* sebagai nilai-alat dan nilai *intrinsik* sebagai nilai tujuan, nilai perantara dianggap memiliki kedua karakteristik itu. *Kontras instrumental-intrinsik* adakalanya diistilahkan sebagai *kontras ekstrinsik-intrinsik*.
- b. Sorley adalah seorang yang penganut Plato dalam membedakan nilai-nilai *instrumental* dan *intrinsik*. Menurutnya, yang pertama bertalian dengan hal-hal yang terakhir dengan orang.
- c. Dewey. Dengan konsepnya mengenai *continuum* alat-tujuan, menganggap semua nilai bertipe antara, *ekstrinsik-intrinsik*.

---

<sup>122</sup> Lorens Bagus, *Kamus Filsafat*, (Jakarta: Gramedia, 1996), hlm. 713

<sup>123</sup> A S Hornby, *Dictionary of Current English*, (New York: Oxford University Press), 1987, hlm. 950

<sup>124</sup> Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi*, hlm. 82

<sup>125</sup> Lorens Bagus, *Kamus*, hlm. 713

- d. R. B. Perry mengklasifikasikan nilai ke dalam delapan tipe, yang terkadang dinamakan dunia nilai. Nilai-nilai itu sebagai berikut: *moral*, *estetik*, ilmiah, *religious*, ekonomi, politis, legal, dan adat-istiadat.<sup>126</sup>
- e. Alejandro Korn membedakan sembilan tipe nilai: ekonomik, *naluriah*., *erotic*, fital, sosial, *religijs*, etis, logis, dan *estetik*. Tiap tipe memiliki kutub nilainya sendiri. Kutub dua yang pertama, misalnya, ialah "berguna-sia-sia" dan "disetujui-dicela". Tiap tipe juga mempunyai sistemnya sendiri. Sistem-sistem untuk dua tipe yang pertama adalah *utilitarianisme* dan *hedonism*. Scheler menemukan suatu hierarki tipe-tipe nilai, yang terdiri atas nilai *inderawi*, kehidupan, rohani, dan *religious* dalam urutan naik. C.I. Lewis membedakan lima tipe nilai: *utilitas* (kegunaan), *instrumental*, *inheren* (melekat), *instrinsik*, dan *kontributer*. G.H.. Von Wright, dengan menganggap nilai-nilai sebagai bentuk kebaikan, membedakan tipe-tipe berikut: *instrumental*, teknis, *utilitarian*, *hedonic*, dan kesejahteraan.<sup>127</sup>

Dari beberapa pengertian nilai di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai adalah sesuatu yang berdaya guna, bermanfaat, dipandang baik. Semakin naik kegunaan sesuatu semakin tinggi nilainya. Nilai terdapat pada berbagai aspek kehidupan manusia, aspek ekonomi, politik, budaya, dan aspek pendidikan. Nilai-nilai pendidikan adalah manfaat dan kegunaan yang terdapat pada pelaksanaan pendidikan bagi kehidupan manusia dan alam sekitarnya.

## 2. Nilai dan Kebajikan

Sebelum masa Rudolf H. Lotze (1817-1881) para filsuf hanya kadang-kadang saja berbicara tentang nilai-nilai. **Dan karena usaha-usahanya soal nilai menjadi perhatian utama filsafat.** Sehubungan dengan nilai ini, sesungguhnya filsafat selalu bergelut dengannya, tetapi di bawah aspek baik dan kebaikannya (*bonum et bonitas*). Filsafat nilai pada zaman modern (Max Scheler) yang bermula dari Lotze membuat pembedaan tajam antara nilai dan

---

<sup>126</sup> *Ibid.* hlm. 714.

<sup>127</sup> *Ibid.* hlm. 714-715.

kebaikan. Menurut pandangan ini berbagai kebaikan merupakan milik tatanan *eksistensial*. Sedangkan nilai-nilai bertentangan dengan tatanan ini dalam "kemandirian mutlak" (*ultimate independence*) dan menentukan bidangnya sendiri. Di sini kita bertemu dengan sejenis ide-nilai Platonis yang sangat mencolok, misalnya, dalam karya-karya Nicolai Hartmann. Karena nilai-nilai dalam arti ini dipikirkan sebagai ide-ide dari dunia lain yang dapat diperkenalkan kepada dunia nyata hanya dengan peralatan manusia, pandangan ini pantas dinamakan teori "idealism nilai". Lawan "idealism nilai" adalah realism-nilai atau lebih baik, metafisika-nilai, yang mengatasi pemisahan nilai yang ada.<sup>128</sup>

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa nilai adalah *sesuatu yang penting, baik dan berharga*. Dalam nilai terkandung sesuatu yang ideal, harapan yang dicita-citakan untuk kebajikan. Menilai berarti menimbang, suatu kegiatan menghubungkan sesuatu dengan yang lain dan kemudian mengambil keputusan. Sesuatu dianggap punya nilai, jika sesuatu itu dianggap penting, baik dan berharga bagi kehidupan umat manusia, baik ditinjau dari segi religius, politik, hukum, moral, etika, estetika, ekonomi dan sosial budaya.

Tidak mudah memberikan makna nilai. Nilai merupakan sesuatu yang menarik bagi kita, sesuatu yang kita cari, sesuatu yang menyenangkan, sesuatu yang disukai dan diinginkan, singkatnya, *sesuatu yang baik*. Menurut perkataan filsuf Jerman-Amerika, Hans Jonas, nilai adalah *the adrese of a yes*, "sesuatu yang ditujukan dengan "ya" kita." Memang nilai adalah sesuatu yang kita iakan atau kita aminkan. Nilai selalu mempunyai konotasi positif. Sebaliknya, sesuatu yang kita jauhi, sesuatu yang membuat kita melarikan diri—seperti penderitaan, penyakit, atau kematian—adalah lawan dari nilai, adalah "non nilai" atau *disvalue*, sebagaimana dikatakan orang Inggris. Ada juga beberapa filsuf yang menggunakan di sini istilah "nilai negative", sedangkan nilai dalam arti tadi mereka sebut "nilai positif."<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> *Ibid*, hlm. 715.

<sup>129</sup> K. Bertens, *Etika*, cet. ke-1,1 (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011) , hlm. 149.



Di pandang dalam perspektif sejarah filsafat yang sudah panjang, "nilai" merupakan satu tema filosofis yang berumur agak muda. Baru pada akhir abad ke 19 tema ini mendapat kedudukan yang mantap dalam uraian-uraian filsafat akademis, sekurang-kurangnya secara *eksplisit*. Tapi secara *implisit* nilai sudah lama memegang peran dalam pembicaraan filsafat, sudah sejak Plato menempatkan ide "baik" paling atas dalam hierarki ide-ide. Dan sesudah Plato, kategori "baik" praktis tidak pernah lagi terlepas dari fokus perhatian filsafat, khususnya etika. Tapi baru kira-kira se-abad yang lalu nilai mendapat tempat *eksplisit* dalam diskusi-diskusi filsafat dan malah timbul suatu cabang filsafat yang baru dengan nama "*aksiologi*" atau "teori nilai."<sup>130</sup>

Salah satu cara yang digunakan untuk menjelaskan apa itu nilai adalah membandingkannya dengan fakta. Kita juga mencoba menempuh jalan ini. Jika kita berbicara tentang fakta, kita maksudkan sesuatu yang ada atau berlangsung begitu saja. Jika kita berbicara tentang nilai, kita maksudkan sesuatu yang berlaku, sesuatu yang memikat atau menghimbau kita. Fakta ditemui dalam konteks deskripsi: semua unsurnya dapat dilukiskan satu demi satu dan uraian itu pada prinsipnya dapat diterima oleh semua orang. Nilai berperan dalam suasana apresiasi atau penilaian dan akibatnya sering akan dinilai secara berbeda oleh pelbagai orang. Perbedaan antara fakta dan nilai ini dapat diilustrasikan dengan contoh berikut ini. Kita andaikan saja bahwa pada tahun sekian tanggal sekian di tempat tertentu ada gunung berapi meletus. Hal itu merupakan suatu fakta yang dapat dilukiskan secara objektif. Kita bisa mengukur tingginya awan panas yang keluar dari kawah, kita bisa menentukan kekuatan gempa bumi yang menyertai letusan itu, kita bisa memastikan letusan-letusan sebelumnya beserta jangka waktu di antaranya, dan seterusnya. Tapi serentak juga letusan gunung itu bisa dilihat sebagai nilai atau justru disesalkan sebagai non-nilai, pokoknya, bisa menjadi objek penilaian. Bagi wartawan foto yang hadir di tempat, letusan gunung itu merupakan kesempatan emas (nilai) untuk mengabadikan kejadian langka yang jarang dapat disaksikan. Untuk petani di sekitarnya debu panas yang dimuntahkan gunung bisa mengancam hasil pertanian yang sudah hampir panen (non-nilai),

---

<sup>130</sup>*Ibid.*

tapi dalam jangka waktu panjang tanah bisa bertambah subur akibat kejadian itu (nilai). Tim pecinta alam yang datang dari jauh dengan maksud hari itu mendaki gunung sempat kecewa karena terpaksa harus membatalkan rencana mereka (non-nilai), sedangkan profesor geologi yang bersama rombongan mahasiswa kebetulan meninjau daerah itu senang sekali karena dengan mendadak memperoleh objek penelitian yang tidak disangka-sangka sebelumnya (nilai). Contoh ini cukup jelas untuk memperlihatkan perbedaan antara fakta dan nilai. Nilai selalu berkaitan dengan penilaian seseorang, sedangkan fakta menyangkut ciri-ciri objektif saja. Perlu dicatat lagi bahwa fakta selalu mendahului nilai. Terlebih dahulu ada fakta yang berlangsung, baru kemudian menjadi mungkin penilaian terhadap fakta itu.<sup>131</sup>

Berdasarkan analisis sederhana ini dapat disimpulkan bahwa nilai sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri sebagai berikut:

- a. Nilai berkaitan dengan subjek. Kalau tidak ada subjek yang menilai, maka tidak ada nilai.
- b. Nilai tampil dalam suatu konteks praktis, di mana subjek ingin membuat sesuatu. Dalam pendekatan yang semata-mata teoritis, tidak akan ada nilai.
- c. Nilai-nilai menyangkut sifat-sifat yang "ditambah" oleh subjek pada sifat-sifat yang dimiliki oleh objek. Nilai tidak dimiliki oleh objek pada dirinya.<sup>132</sup>

Terdapat banyak macam nilai. Misalnya nilai ekonomis, nilai estetis, nilai kesehatan, nilai dasar sebagai syarat untuk mewujudkan semua nilai yang lain.

Sementara menurut S. Takdir Alisahbana, bahwa teori nilai menyelidiki proses dan isi penilaian yaitu proses-proses yang mendahului, mengiringkan, malahan menentukan semua kelakuan manusia. Karena itu teori nilai menghadapi manusia sebagai makhluk yang berkelakuan sebagai objeknya.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup>*Ibid.*, hlm. 150-151

<sup>132</sup>*Ibid.*

<sup>133</sup>S. Takdir Alisahbana, *Antropologi Baru*, cet. Ke-3, (Jakarta: Dian Rakyat, 1986), hlm. 3.

Dalam penjelmaan kenyataan yang tidak terhingga banyaknya dan senantiasa berubah itu, dalam dunia kejadian-kejadian manusia mempunyai kedudukan istimewa sebagai makhluk yang berkelakuan dan bertindak. Dalam dunia *anorganik*, setiap perubahan atau kejadian terjadi menurut hukum-hukum fisika, mekanika dan kimia. Dalam dunia tumbuh-tumbuhan sudah tampak susunan tertentu daripada perubahan-perubahan dan kejadian-kejadian ini; itulah yang kita sebut hidup, yaitu suatu keseluruhan berintegrasi yang terbatas menurut waktu, yang menjelma dalam pertumbuhan, yang berhubungan dan menyesuaikan diri dengan sekitarnya, serta berkembang biak dengan ciri-ciri yang turun-temurun dari generasi ke generasi.<sup>134</sup>

Ketika Rene Descartes berkata, "saya berpikir, jadi saya ada." ia menunjukkan wujud manusia yang khas sebagai makhluk yang berpikir berteori. Akan tetapi pikiran teori, meskipun merupakan penjelamaan yang sangat penting dari kemampuan manusia untuk menilai, karena begitu banyak pengetahuan dan ilmu manusia yang bersumber padanya, bukanlah melingkupi seluruhnya kemungkinan-kemungkinan budi manusia, sebab proses penilaian terjadi pula dalam lapangan-lapangan lain seperti: penilaian *utilitas* atau kegunaan dalam kehidupan ekonomi, penilaian kekuasaan dalam kehidupan politik, penilaian solidaritas dalam kehidupan masyarakat, penilaian keselarasan ekspresi dalam kehidupan seni dan penilaian tentang kekudusan dalam kehidupan agama. Sebagaimana proses penilaian pikiran teori tentang benar dan salah itu mempunyai logikanya, demikian pula proses-proses penilaian yang lain pun mempunyai logikanya masing-masing. Demikianlah kita dapat berkata, bahwa kehidupan budi yang terjelma dalam proses penilaian itu merupakan ciri manusia yang terpenting dalam kehidupan individu, masyarakat dan kebudayaan, yang memperoleh suatu segi kebebasan tertentu dalam pertumbuhannya, yang tidak terdapat dalam kehidupan hewan. Justru karena proses penilaian dalam menentukan kelakuan manusia itulah, maka kita dapat berkata tentang teori nilai itu sebagai filsafat yang mempunyai penerapan praktis secara langsung, sedangkan metafisika yang semata-mata berusaha mengetahui sifat

---

<sup>134</sup> *Ibid.*

terakhir daripada kenyataan, tetap tinggal teori semata-mata. Dalam hubungan ini dapatlah kita merumuskan lebih luas *cigito, ergo sum*. Saya menilai, jadi saya ada.<sup>135</sup>

Dalam sistem nilai Edward Spranger yang membedakan nilai-nilai ekonomi, nilai-nilai sosial, nilai-nilai politik, nilai-nilai teori, nilai-nilai estetik dan nilai-nilai agama, metafisika dan teori nilai itu sendiri adalah hasil kelakuan yang menilai dengan tujuan nilai-nilai teori.<sup>136</sup>

Dari beberapa uraian di atas, nilai bila dikaitkan dengan nilai karakter, akan terdapat perbedaan antara seorang dengan yang lainnya di samping juga terdapat persamaan, tergantung kepada subyek yang menilai serta latar belakang kehidupan dan pendidikannya.

### 3. Pilar-Pilar dan Nilai Karakter

Untuk menanamkan nilai karakter kepada manusia, perlu sepintas diperhatikan pilar-pilar karakter. Maragustam<sup>137</sup> menganalisis tentang nilai-nilai luhur yang Islami yang universal terdapat sepuluh pilar :

- a. Karakter cinta dan ikhlas terhadap Allah SWT dan segenap makhluknya.
- b. Karakter tanggung jawab dan kemandirian.
- c. Karakter kejujuran dan amanah.
- d. Karakter saling hormat menghormati dan berlaku santun dalam bersikap dan berkomunikasi.
- e. Karakter tolong menolong (*ta'awun*), adil (hidup seimbang) dan *ihsan* (berbuat lebih baik dan terbaik).
- f. Percaya diri dan bekerja keras.
- g. Kemampuan memimpin diri sendiri dan orang lain dan mampu menata dunia dalam tatanan moral.

---

<sup>135</sup> *Ibid.*, hlm. 6.

<sup>136</sup> *Ibid.*

<sup>137</sup> Maragustam Siregar, *Mengukir Manusia Berkarakter Berbasis Pesantren*, Malakah (Seminar) Nasional, Tanggal 11-12 Januari 2012.

- h. Berlaku baik dan rendah hati.
- i. Keteladanan (*uswatun hasanah*).
- j. *Tasamuh* (toleransi).

Maksud yang sama, Sri Nawanti mengemukakan, setidaknya ada sembilan karakter utama menurut Indonesia Heritage Foundation, yaitu:

- a. Cinta Tuhan dan alam semesta beserta isinya
- b. Tanggung jawab, kedisiplinan, dan kemandirian
- c. Kejujuran
- d. Hormat dan santun
- e. Kasih sayang, kepedulian, dan kerjasama
- f. Percaya diri, kreatif, kerja keras, dan pantang menyerah
- g. Keadilan dan kepemimpinan
- h. Baik dan rendah hati
- i. Toleransi, cinta damai, dan persatuan.<sup>138</sup>

Pendidikan karakter di Indonesia didasarkan pada sembilan pilar karakter dasar. Karakter dasar menjadi tujuan pendidikan karakter. Kesembilan pilar karakter ini adalah:

- a. Cinta kepada Allah dan semesta beserta isinya.
- b. Tanggung jawab, disiplin, dan mandiri.
- c. Jujur.
- d. Hormat dan santun.
- e. Kasih sayang, peduli dan kerja sama.
- f. Percaya diri, kreatif, kerja keras, dan pantang menyerah.
- g. Keadilan dan kepemimpinan

---

<sup>138</sup> Sri Narwanti, *Pendidikan Karakter Pengintegrasian 18 Nilai Pembentuk Karakter Dalam Mata Pelajaran*, (Yogyakarta: Familia, 2011), hlm. 25.

- h. Baik dan rendah hati.
- i. Toleransi, cinta damai. dan persatuan.<sup>139</sup>

Para pegiat pendidikan karakter mencoba melukiskan pilar-pilar pendidikan dalam pendidikan karakter sebagaimana berikut:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*)
- b. Rasa hormat (*respect*)
- c. Keadilan (*fairness*)
- d. Keberanian (*courage*)
- e. Kejujuran (*honesty*)
- f. Kewarganegaraan (*citizenship*)
- g. Disiplin (*self-discipline*)
- h. Kepedulian (*caring*)
- i. Ketekunan (*perseverance*).<sup>140</sup>

Ari Ginanjar Agustian dalam ESQ, dalam Sri Nawanti, ditawarkan tujuh karakter dasar, yaitu:

- a. Jujur
- b. Tanggung jawab
- c. Disiplin
- d. Visioner
- e. Adil
- f. Peduli,
- g. Kerja sama<sup>141</sup>

Nilai-nilai yang dikembangkan dalam pendidikan karakter di Indonesia diidentifikasi berasal dari empat sumber, yaitu:

- a. Agama
- b. Pancasila.

---

<sup>139</sup> Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter: Konsep dan aplikasinya dalam lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Prenada media Group, 2011), hlm. 72.

<sup>140</sup> *Ibid.* hlm. 78-79)

<sup>141</sup> *Ibid.*

- c. Budaya.
- d. Tujuan pendidikan nasional.<sup>142</sup>

Pada masa Orde Baru, saat kebudayaan masih dikelola oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dibawah otoritas Direktorat Jenderal Kebudayaan, telah diterbitkan buku saku Pedoman Penanaman Budi Pekerti Luhur (1997). Di dalamnya ditegaskan bahwa budi pekerti dapat dikatakan identik dengan *morality* (moralitas). Namun juga ditegaskan bahwa sesungguhnya pengertian budi pekerti yang paling hakiki adalah perilaku. Sebagai perilaku, budi pekerti meliputi juga sikap yang dicerminkan oleh perilaku. Jangkauan sikap dan perilaku dan butir-butir nilai budi pekerti yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Sikap dan perilaku dalam hubungannya dengan Tuhan (Berdisiplin, beriman, bertaqwa, berpikir jauh ke depan, bersyukur, jujur, mawas diri, pemaaf, pemurah, pengabdian).
- b. Sikap dan perilaku dalam hubungannya dengan diri sendiri (Bekerja keras, berani memikul resiko (*the risk taker*), berdisiplin, berhati lembut/berempati, berpikir matang, berpikir jauh kedepan (*future oriented, visioner*), bersahaja, bersemangat, bersikap konstruktif, bertanggung jawab, bijaksana, cerdik, cerdas, dinamis, efisien, gigih, hemat, jujur, berkemauan keras, kreatif, kukuh hati, lugas, mandiri, mawas diri, menghargai karya orang lain, menghargai kesehatan, menghargai waktu, pemaaf, pemurah, pengabdian, pengendalian diri, produktif, rajin, ramah tamah, rasa kasih sayang, rasa percaya diri, rela berkorban, sabar, setia, adil, hormat, tertib, sportif, susila, tangguh, tegas, tekun, tepat janji/ amanah, terbuka, ulet).
- c. Sikap dan perilaku dalam hubungannya dengan keluarga (Bekerja keras, berpikir jauh ke depan, bijaksana, cerdik, cermat, jujur, berkemauan keras, lugas, menghargai kesehatan, menghargai waktu, tertib, pemaaf, pemurah, pengabdian, ramah tamah, rasa kasih sayang, rela berkorban, sabar, setia, adil, hormat, sportif, susila, tegas, tepat janji/amanah, terbuka).

---

<sup>142</sup> Ibid. hlm. 73.

- d. Sikap dan perilaku dalam hubungannya dengan masyarakat dan bangsa (Bekerja keras, berpikir jauh ke depan, bertenggang rasa/toleran, bijaksana, cerdas, cermat, jujur, berkemauan keras, lugas, setia, menghargai kesehatan, menghargai waktu, pemurah, pengabdian, ramah tamah, rasa kasih sayang, rela berkorban, adil, hormat, tertib, sportif, susila, tegas, tepat janji/amanah, terbuka).
- e. Sikap dan perilaku dalam hubungannya dengan alam sekitar (Bekerja Keras, berpikir jauh ke depan, menghargai kesehatan, pengabdian)<sup>143</sup>.

Zainal Aqib dan Sujak, mengemukakan, bahwa nilai-nilai karakter yang dikembangkan meliputi:

- a. Nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan, yang berwujud religius
- b. Nilai karakter dalam hubungannya dengan diri sendiri, yang berwujud:
  - 1) Jujur
  - 2) Bertanggung jawab
  - 3) Bergaya hidup sehat
  - 4) Disiplin
  - 5) Kerja keras
  - 6) Percaya diri
  - 7) Berjiwa wira usaha
  - 8) Berpikir logis, kritis, kreatif, dan *inovatif*
  - 9) Mandiri
  - 10) Ingin tahu
  - 11) Cinta ilmu

---

<sup>143</sup>Muchlas Samani dan Hariyanto, *Konsep dan Model*, hlm. 46-47)



- c. Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama, yang berwujud:
  - 1) Sadar akan hak dan kewajiban diri dan orang lain
  - 2) Patuh pada aturan-aturan sosial
  - 3) Menghargai prestasi dan karya orang lain
  - 4) Santun
  - 5) Demokratis
- d. Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan, yang berwujud peduli sosial dan lingkungan
  - a. Nilai kebangsaan
    - 1) Nasionalis
    - 2) Menghargai keberagaman.<sup>144</sup>

Dari beberapa paparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pilar-pilar karakter yang berwujud nilai, ada tiga pokok besar, yaitu:

- a. Kesadaran manusia akan hubungannya dengan Khalik (Allah SWT) dan diwujudkan melalui perilaku.
- b. Kesadaran akan hubungannya dengan sesama manusia, yang berwujud ukhuwah/persaudaraan, yang saling tolong-menolong dan bantu membantu.
- c. Kesadaran akan hubungannya dengan alam, yang berwujud pemanfaatan alam seisinya untuk kesejahteraan manusia tanpa merusak alam.

### C. Menjadi Tenaga Kerja Berkarakter

Setiap manusia harus mau dan mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan dalam hidup ini. Segala bentuk pekerjaan harus dilakukan dengan benar dan baik.<sup>145</sup> Rasulullah

---

<sup>144</sup> Zainal Aqib, *Panduan dan Aplikasi*, 2011, hlm.6-8.

<sup>145</sup> Muhammad Mu'iz Raharjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas & Berkarakter Islami*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 3.

SAW telag bersabda : “*Barangsiapa diserahi kekuasaan atas urusan umat lalu enggan melayani kaum lemah dan orang-orang yang membutuhkannya, maka Allah tidak akan mengindahkannya pada hari kiamat*”. (H.R. Ahmad). Sehingga contohnya adalah ketika seseorang Pegawai maupun pekerjaan yang lainnya, Musthafa Lutphi memberikan 10 (sepuluh) tips agar dapat menjadi Pegawai atau Pekerja yang unggul serta dapat sukses tidak hanya di dunia tetapi juga Insya Allah di akhirat, yaitu;<sup>146</sup>

1. Amanah dalam pekerjaan dan jabatannya.

Dasarnya adalah firman Allah;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.* (Q.S. al-Anfal; 27.)

Oleh karena itu, seorang pegawai hendaknya; a. Amanah keahlian/kemahiran (itqan), adalah kinerja yang baik dan benar dengan ketentuan yang berlaku dan sesuai ketentuan syariat, b. Disiplin waktu, yakni dengan mematuhi ketentuan waktu kehadiran dan kepulangan (ketentuan jam kerja dinas) yang telah disepakati oleh pegawai dan institusinya, c. Menjaga reputasi dan rahasia jabatan, d. Tidak memanfaatkan jabatan untuk kepentingan pribadi, menghindari menerima suap, menunda pelayanan agar mendapat tips dari masyarakat, e. Amanah harta, mendapatkan harta dengan cara yang sah dan juga menghindari korupsi harta dan cara lain yang tidak dibenarkan dan tidak halal.

---

<sup>146</sup> *Ibid*, h. 3-4.

2. Adil dalam pekerjaan dan jabatan

Dasarnya berlaku adil dalam kehidupan manusia adalah firman Allah SWT;

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ  
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Q.S. an-Nahl; 90)*

Dan juga sabda Rasulullah SAW; *“sesungguhnya orang-orang yang berlaku adil di sisi Allah pada hari kiamat berada di atas mimbar-mimbar dari cahaya di sisi kanan Allah Yang Maha Pengasih. Yaitu mereka yang berlaku adil dalam menghukum (perkara), berlaku adil terhadap keluarga mereka dan berlaku adil terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka (H.R. Muslim, an-nasa’I dan Ahmad).*

Sehingga contoh bentuk implementasi keadilan yang dapat dilakukan dalam pekerjaan adalah sebagai berikut;<sup>147</sup>

- a. Memberikan tanggung jawab administrasi kepada pegawai yang mampu dan amanah agar dapat melaksanakan keadilan dalam administrasi tersebut,
- b. Menjelaskan hak dan kewajiban setiap pegawai serta uraian tugasnya (job description)
- c. Perlakuan yang sama antara pegawai-pegawai yang memiliki derajat dan pengalaman yang sama serta pemberian hal yang sama tanpa membedakan mereka,
- d. Keadilan juga dapat dipraktekkan dengan cara mendahulukan setiap pegawai secara objektif, bukan karena kepentingan tertentu.

---

<sup>147</sup>Ibid, h. 5.

### 3. Pengawasan diri sendiri (self control)

Pengawasan diri sendiri adalah sikap yang mendatangkan perasaan dalam diri pegawai dan karyawan bahwa ia dibebani tugas pekerjaan yang telah diamanahkan tanpa memerlukan pengawasan dari pejabat/ atasan tertentu.<sup>148</sup>

Allah berfirman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٥٠١﴾

Artinya : *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaan-mu 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".* (Q.S. at-Taubah: 105).

Dengan adanya *self control*, maka seorang pegawai tidak memerlukan pengawasan dan pemeriksaan dalam pelaksanaan tugasnya. Agar seorang pegawai dapat membangun pengawasan pada diri sendiri, hendaknya dilakukan dengan cara; a. takut kepada Allah, b. rasa tanggung jawab, c. memperhatikan kepentingan umum, d. senang memberikan manfaat bagi orang lain.<sup>149</sup>

Agar dapat melakukan pengawasan pada diri sendiri, maka diperlukan adanya sifat ihsan,<sup>150</sup> seperti sabda Rasulullah SAW; "ihsan adalah ketika engkau menyembah Allah seolah-olah engkau melihat-Nya, jika tidak melihat-Nya, maka dia yang melihatmu (H.R. Muslim).

### 4. Kekuatan

Kekuatan atau kemampuan merupakan syarat pertama suatu jabatan atau pekerjaan. Kekuatan seorang pegawai atau pejabat terbagi menjadi 2 (dua) kategori; a. kekuatan fisik; kemampuan

---

<sup>148</sup> *Ibid*, h. 5.

<sup>149</sup> *Ibid*, h. 6.

<sup>150</sup> *Ibid*.

untuk melakukan tugas dengan baik, karena tidak cacat fisik atau sakit yang dapat menghalanginya bekerja dengan baik, b. kekuatan secara maknawi; kekuatan ilmiah yang meliputi kemampuan dalam bidang spesialisasi tertentu, memanfaatkan kemampuan dan potensi intelektual dan melanjutkan pengembangan dan pembaharuan.<sup>151</sup>

Dalam penjelasan dari sumber yang lain, arti kuat disini adalah mampu menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.<sup>152</sup> Kekuatan diperlukan sebagai firman-Nya:

يَا مَعْشَرَ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ  
فَانفُذُوا وَلَا تَنْفُذُوا إِلَّا بِسُلْطَانٍ ﴿٣٣﴾

Artinya : *Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan.* (Q.S. ar-Rahman; 33).

5. Perilaku (muamalah) yang baik dalam pekerjaan dan jabatan.

Diantara jenis perilaku yang baik dalam pekerjaan adalah,<sup>153</sup>

- a. Menyebarkan salam yang akan menumbuhkan cinta dan kasih diantara sesame, dan juga menampilkan muka yang cerah (tersenyum) saat bertemu dengan orang lain (rakyat),
- b. Peduli terhadap urusan dan kesulitan orang lain (rakyat) serta berusaha membantu dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki,
- c. Tidak menggunjing (ghibah) atasan maupun sesame pegawai lainnya, karena Allah SAW berfirman;

---

<sup>151</sup> *Ibid*, h. 6.

<sup>152</sup> *Ibid*.

<sup>153</sup> *Ibid*, h. 7.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا  
وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan), karena sebagian dari purba-sangka itu dosa. Dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima Taubat lagi Maha Penyayang. (Q.S. al-Hujurat; 13)

- d. Dengan sesama rekan kerja, bermuamalah dalam bentuk saling member salam, senyum, bersikap lembut, bekerjasama, saling membantu dan memudahkan suatu tugas, nasihat, berkata baik dan jujur serta saling menutupi aib dan kesalahan yang tidak disengaja.

6. Rendah hati (Tawadhu') dalam jabatan dan Pekerjaan.

Tawadhu' adalah merebahkan hati hanya kepada Allah dan kasih sayang kepada sesama hamba Allah.<sup>154</sup> Sebagaimana firman Allah :

وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا  
سَلَامًا ﴿٣٦﴾

Artinya : Dan hamba-hamba Tuhan yang Maha Penyayang itu (ialah) orang-orang yang berjalan di atas bumi dengan rendah hati dan apabila orang-orang jahil menyapa mereka, mereka mengucapkan kata-kata (yang mengandung) keselamatan. (Q.S. al-Furqan; 63).

<sup>154</sup> Ibid, h. 8.

Dalam dunia pekerjaan, sifat ini akan memunculkan rasa hormat kepada orang lain, menumbuhkan rasa kebersamaan yang solid antara pejabat atasan dengan pegawai bawahan serta membuka pintu keterbukaan antara para pegawai untuk saling menasehati bagi kepentingan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.<sup>155</sup>

7. Lemah lembut (*ar-Rifq*)

Allah SAW berfirman;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهَ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ  
وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا  
يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٤٥﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, barangsiapa di antara kamu yang murtad dari agamanya, maka kelak Allah akan mendatangkan suatu kaum yang Allah mencintai mereka dan mereka pun mencintainya, yang bersikap lemah lembut terhadap orang yang mu'min, yang bersikap keras terhadap orang-orang kafir, yang berjihad dijalan Allah, dan yang tidak takut kepada celaan orang yang suka mencela. Itulah karunia Allah, diberikan-Nya kepada siapa yang dikehendaki-Nya, dan Allah Maha Luas (pemberian-Nya), lagi Maha Mengetahui (Q.S. al-Maidah; 54).*

*Ar-Rifq* adalah sikap ramah tamah dan lemah lembut dalam perkataan dan perbuatan serta member kemudahan dan keringanan kepada orang lain. Seorang pegawai yang bersikap lemah lembut kepada pegawai yang lain merupakan suatu kebiasaan yang baik dan akan memberikan pengaruh positif terhadap produktifitas suatu instansi, karena tertanam jiwa saling tolong-menolong dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas seberat apapun.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> *Ibid.*

<sup>156</sup> *Ibid.*

8. Penyantun, pemaaf, bijaksana (*al-Hilm*)

*Al-Hilm* atau penyantun secara harfiah berarti *al-anah wa al-'aql* (sabar dan bijaksana). Sedangkan definisinya menurut para ulama adalah mengendalikan diri saat mengalami kemurkaan yang sangat tinggi dan selalu berusaha mengendalikan amarah, nafsu dan membalas kejahatan dengan kebaikan. Dengan sifat penyantun, pemaaf dan bijaksana ini, akan memberi kenyamanan dan ketenangan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dijalankan.<sup>157</sup>

9. Orang kepercayaan yang baik (*bithanaha khair*) Criteria orang kepercayaan yang baik adalah<sup>158</sup>

- a. Orang-orang shalih dan pakar di bidangnya masing-masing,
- b. Para pembantu (staf) yang selalu mengingatkan kepada amar ma'ruf dan nahi mungkar (mengajak kepada yang baik dan melarang yang mungkar)
- c. Menyampaikan kebutuhan rakyat atau bawahan yang dipimpinnya secara jujur dan menjelaskan segala hal yang menyebabkan kezhaliman atas mereka
- d. Tidak khawatir atas jabatan yang diembannya, karena sebagai orang kepercayaan tidak mengedepankan kepentingan pribadi.

10. Lapang dada (*Insyiarush Shadr*)

Faktor-faktor penyebab seseorang (pegawai) bisa berlapang dada adalah; a. Kekuatan tauhid, b. prasangka baik kepada Allah dan ridha dengan qhada (ketentuan-Nya), c. qana'ah dengan rizki yang diberikan Allah Yang Masa Esa, d. segera meninggalkan kemaksiatan, e. melaksanakan kewajiban secara konstan, f. membaca al-Quran dan merenungkannya, g. bergaul dengan teman-teman yang baik di jalan Allah.<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> *Ibid*, h. 9.

<sup>158</sup> *Ibid*.

<sup>159</sup> *Ibid*, h. 9-10.



Agustian menyederhanakan karakter sumber daya manusia yang unggul dalam 7 (tujuh) dasar nilai ESQ yang diambil dari *al-asmā'u al-husna* yang harus dijunjung tinggi sebagai bentuk pengabdian manusia kepada Allah yakni sebagai berikut;<sup>160</sup>

- a. Jujur, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, Maha Mengamankan (al-Mukmin),
- b. Tanggung jawab, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, Maha Pemanggul Amanah (al-Wakil),
- c. Disiplin, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, Menggenggam Kekuatan (al-Matin),
- d. Kerjasama, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, Maha Penghimpun (al-Jami'),
- e. Adil, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, Maha Adil (al-'Adl),
- f. Visioner, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, Maha Akhir (al-Akhir),
- g. Peduli, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, Maha Mendengar (as-Sami), dan Maha Melihat (al-Bashir).

Disamping itu, ada juga yang berpendapat bahwa agar mampu menjadi manusia yang berkarakter unggul perlu memperhatikan dan melaksanakan 10 (sepuluh) wasiat dari Hasan al Banna, yaitu;<sup>161</sup> a. Jika mendengar azan segera lakukan shalat, b. Membaca al-Qur'an, c. Berusaha berbicara dengan bahasa Arab standar, d. Jangan memperbanyak berdebat dalam semua urusan, e. Jangan banyak tertawa, f. Jangan banyak bergurau, g. Jangan bersuara keras melebihi yang diperlukan, h. Jangan mengumpat seseorang, merendahkan lembaga lain, i. Berkenalan dengan teman yang baru kita jumpai, j. Persingkatlah waktu jika memiliki urusan dengan orang lain, agar orang lain itu tidak terganggu.

---

<sup>160</sup>*Ibid*, h. 14.

<sup>161</sup>*Ibid*, h. 15.

Kemudian untuk memandu seseorang agar dapat beretika dengan berkepribadian yang lebih asyik dan otentik (dalam semua tingkatan umur) Amr Khaled menyebutkan beberapa hal yang perlu diperhatikan dan dipenuhi, diantaranya yakni berupa;<sup>162</sup> a. ahklak, b. ihsan, c. tawadhu, d. amanah, e. kesetiaan, f. malu, g. kasih sayang, h. nasihat, i. persahabatan, j. pengetahuan, k. jatuh cinta, l. sabar, m. optimis, n. tawakal, o. menjauhi dosa, p. mujahadah an-nafs, q. menghadapi cobaan, r. menghargai waktu, s. cerdas emosi.

Seseorang yang ingin bersungguh-sungguh menjadi manusia yang unggul harus berusaha untuk memperbaiki diri dengan melakukan perbaikan perilaku kesehariannya (ahklak). Dalam masalah ini, Musthafa al-'Adawy member rambu-rambu pedoman berahklak dalam Fiqh Ahklak wa al-Mu'amalat baina al-Mu'mini antara lain;<sup>163</sup> a. merasa senantiasa diawasi oleh Allah SWT, b. mempelajari, mengkaji dan memahami al-Qur'an dan as-Sunnah, c. mewujudkan perdamaian dalam masyarakat, sabar dalam bermasyarakat, menyadari bahwa orang-orang mukmin adalah bersaudara satu dengan lainnya, selalu berbuat baik dan member maaf kepada orang lain, d. menyebarkan salam, saling memberikan hadiah, e. senantiasa berbuat baik dan memaafkan, menjaga kasih sayang dan rendah hati terhadap orang mukmin, f. tidak menciptakan keraguan pada orang lain, g. mengajak/ menasehati manusia untuk berbuat baik dan menciptakan kedamaian, h. tidak mengunjing (ghibah) maupun mengadu domba (namimah), i. menjaga darah, harta dan kehormatan orang muslim, tidak meneror orang-orang mukmin, j. menjalin silaturahmi (hubungan kekerabatan), saling menghibur dalam berduka cita, serta menghibur manusia dengan pahala akhirat, dan k. menyatukan antara budi pekerti, mawas diri dan iman.

---

<sup>162</sup> *Ibid*, h. 16.

<sup>163</sup> *Ibid*, h. 16-17.

## **BAB III**

### **MOTIVASI DALAM PERSPEKTIF ISLAM**

#### **A. Pengertian Motivasi**

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat keadaan daripada masing-masing orang itu. Salah satu diantara penggunaan istilah dan konsep motivasi ini adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan. Setiap orang dan organisasi ingin dapat mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dalam kegiatan-kegiatannya. Satu tujuan biasanya ditampilkan oleh berbagai tanggapan yang ditentukan lebih lanjut oleh banyak faktor. Tidaklah mudah untuk memperoleh jawaban pertanyaan: "Apakah sebenarnya yang merupakan tujuan seseorang". Keanggotaannya pada suatu organisasi berpengaruh terhadap tujuan dan tingkah lakunya dalam pencapaian tujuan itu. Beranekaragamnya hubungan yang dialaminya dalam organisasi

banyak menentukan motivasi dan tingkah laku pencarian atas pencapaian tujuan.<sup>164</sup>

Perlu dicatat bahwa keanekaragaman hubungan-hubungan yang dialami seseorang dalam organisasi akan bertambah banyak baik secara vertical maupun horizontal sesuai dengan penambahan jumlah tingkatan dan perluasan organisasi. Barnard mengatakan bahwa, "*The complexity of the relationship in any group increase with great rapidity as the number of person in the group increase*".<sup>165</sup> Kalau diterjemahkan kira-kira: "keragaman hubungan dalam satu organisasi akan bertambah dengan amat cepat setiap ada penambahan anggota pada organisasi itu." Sebenarnya konsep keragaman hubungan organisasi berasal dari seorang ahli organisasi terkenal V.A. Graicunas yang termuat dalam tulisan yang terkenal dengan judul, "*Relationship on Organization*". Dikatakannya bahwa seseorang mempunyai hubungan tidak hanya dengan orang-orang lain secara perorangan tetapi juga dengan kelompok-kelompok orang yang terdapat dalam satu organisasi. Kelompok-kelompok itu saling berhubungan dan bilamana kelompok itu bertambah maka keragaman hubungan antarkelompok juga akan bertambah lebih besar lagi. Ini berarti bahwa bilamana jumlah orang bertambah secara arismatis akan menambah jumlah hubungan secara geometris.<sup>166</sup>

Dapat dibayangkan bagaimana ragamnya hubungan-hubungan yang dialami seseorang bilamana ia berada dalam satu organisasi yang besar. Keragaman hubungan itu pun demikian pula, sekalipun orang itu hanya berada pada satu "organisasi" yang terkecil seperti dalam keluarga. Dari hubungan kekeluargaan itu, macam-macam yang diinginkan oleh anggota keluarga itu, antara lain seperti mengakuan, cinta kasih dan juga keberlanjutan keanggotann dalam keluarga itu sendiri. Semua kebutuhan seseorang dalam kehidupan satu keluarga mapun kebutuhan-kebutuhan lainnya harus dapat dipenuhi dalam hubungan organisasi bilamana organisasi itu ingin

---

<sup>164</sup>Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, (Jakarta:Balai Aksara, 1989), h. 17

<sup>165</sup>Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1962), h. 108

<sup>166</sup>V.A. Graicunas, *Relationship on Organization*, terdapat dalam buku Gulick and Urwick, *Paper on the Science of Administrasion*.(New York: Columbia University Press, 1947)

berhasil mendorong para anggotanya dalam mewujudkan tujuan organisasi maupun tujuan anggota-anggotanya sendiri. Dalam hubungan inilah ditemukan suatu kenyataan bahwa konsep motivasi berkaiatn erat dengan konsep "sintality". Dengan "sintality" atau sintalitas diartikan "pencapaian" atau "pemuasan tujuan".<sup>167</sup> Konsep sintalitas ini menyatakan bahwa bilamana seseorang sedang mengalami motivasi atau sedang memperoleh dorongan, maka orang itu berarti sedang mengalami suatu keadaan yang tidak seimbang, artinya dia sedang berada dalam "*a state of disequilibrium*". Tetapi sebaliknya bilamana apa yang menjadi dorongan itu sudah diperoleh, berada di tangannya dan mendapat kepuasan daripadanya, maka dikatakan orang itu artinya memperoleh satu keadaan seimbang, ia sudah berada dalam "*a state of equilibrium*" namanya. Selanjutnya karena tidak mungkin seseorang senantiasa akan berhasil menemukan keadaannya yang sepenuhnya dalam keadaan puas paripurna terhadap segala sesuatu yang diinginkannya pada sesuatu waktu tertentu maka keadaan yang disebut seimbang itu sebenarnya hanya merupakan satu pengalaman sementara saja. Artinya keadaan seimbang itu diperolehnya untuk sementara pada saat sesuatu tujuan yang dikejanya sudah dapat menurunkan tingkat perjuangannya sampai ke tingkat yang member kepuasan. Namun pada saat yang demikian itu pula daya juangnya beralih ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang lain.<sup>168</sup>

Adapun maksud daripada pemuasan tujuan itu bukanlah untuk mencapai satu tingkat kepuasan yang dimaksimal sebab kalau yang ingin dicapai adalah tingkat ketegangan jiwa yang tinggi. Keadaan seperti itu malah dapat menghalangi bagi tercapainya apa yang menjadi harapan anggota organisasi maupun tercapainya tujuan organisasi sendiri. Bahkan malahan justru dapat menyebabkan terjadinya kekecewaan dan pertentangan batin karena terlalu tinggi dalam menetapkan harapan.<sup>169</sup> Oleh karena itu, lebih baik bilamana

---

<sup>167</sup>Raymond B. Cattell, "Determining Syntality Dimension as a Basis for Morale and Leadership Measurement", terdapat dalam buku Harold Guetzkow, *Group, Leadership and Men*, (Pitsburgh, The Carnegie Press, 1951)

<sup>168</sup>Buchari Zainun, *op.cit.*, h. 18-19

<sup>169</sup>Chris Argyris, *Personality and Organization*, (New York: Harper and Row, Publisher, Inc, 1957), h. 39-40

penekanan lebih diarahkan kepada pencapaian tingkat kepuasan yang optimal saja. Dengan menggantungkan harapan yang bersahaja itu tidak akan sampai terjadi tindakan-tindakan yang menunjukkan kekecewaan dan pertentangan batin di kalangan mereka yang sedang mendapatkan perlakuan dorongan.<sup>170</sup>

Konsep lain yang bertalian dengan motivasi adalah konsep yang biasanya diutarakan dengan istilah "*needs*" atau kebutuhan dan istilah "*incentive*" atau perangsang. Kedua istilah ini tak ubahnya seperti kedua sisi dari satu mata uang logam yang sama. Hubungan kedua istilah ini sebanding dengan hubungan konsep tujuan dan alat untuk mencapai tujuan itu (*ends and concept*). Perangsang atau insentif ini dapat dipandang alat untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan.<sup>171</sup>

Seorang ahli psikologi industry membedakan adanya dua macam keadaan motivasi itu. Yang pertama dinamakannya situasi motivasi yang "*subjective*" dan yang lain disebutnya situasi motivasi yang "*objective*". Yang subjektif itu merupakan keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang disebut "*needs*" atau kebutuhan, "*driver*" atau dorongan atau "*desire*" atau keinginan. Sedang yang objektif adalah satu barang atau keadaan yang berada di luar seseorang yang biasa disebut dengan istilah "*intensive*" atau rangsangan atau "*goal*" atau sasaran atau tujuan.<sup>172</sup>

Istilah "*goal*" atau tujuan biasanya diartikan lebih luas daripada "*incentive*" karena menurut pandangan ini, tujuan itu malah dapat mencakup kedua konsep kebutuhan dan rangsangan. Kebutuhan mempunyai sifat internal, sedang insentif merupakan bagian eksternalnya daripada sesuatu tujuan. Dengan cara lain dapat pula diutarakan bahwa sesuatu tujuan merupakan satu kebutuhan akhir seseorang sedang kebutuhan atau rangsangan merupakan satu tujuan antara bagi orang itu. Kebutuhan merupakan segi potensial daripada

---

<sup>170</sup> Buchari Zainun, *op.cit.*, h. 19

<sup>171</sup> *Ibid.*, 19-20

<sup>172</sup> Norman R.F. Maier, *Psychology in Industry*, (New York: Houghton Mifflin, 1955), h. 23

tujuan sedang rangsangan merupakan segi aktualnya daripada tujuan tersebut.<sup>173</sup>

Kedua konsep kebutuhan dan rangsangan tersebut di atas merupakan intisari daripada pengetahuan dan pengkajian administrasi perusahaan/negara pada khususnya ditinjau dari segi motivasi. Ada orang yang beranggapan manusia pada hakikatnya adalah merupakan makhluk yang memperoleh motivasi dalam kehidupannya melalui cara-cara yang disadarinya.<sup>174</sup>

Berbeda dengan kegiatan-kegiatan berbagai makhluk lainnya yang memperoleh motivasi secara insting dan tidak sadar, sedang manusia dalam melakukan kegiatan-kegiatannya senantiasa memperoleh motivasi secara sadar oleh adanya dorongan yang datang dari dalam dirinya maupun rangsangan oleh sesuatu tujuan yang berada di luar dirinya.<sup>175</sup>

Dorongan dan tujuan itu mempunyai hubungan yang sangat erat. Makhluk manusia senantiasa berusaha mempertahankan adanya keseimbangan dan keserasian diantara kedua kekuatan yang datang dari dalam maupun dari luar dirinya itu. Terjadinya ketidakseimbangan di antara kedua unsur motivasi ini dapat menyebabkan terjadinya kekecewaan dan gangguan dalam kegiatan manusia.<sup>176</sup>

Ahli Psikologi Industry yang disebut di atas yaitu Argyris pernah menyatakan, "*if the goal is not reached, the person will become emotiona, uneasy, antagonistic he will show signs of being frustrated*".<sup>177</sup>

Suatu organisasi yang sehat tentu akan berhasil dalam mengurangi, kalau bukan melenyapkan adanya perasaan-perasaan kecewa dan putus asa para anggotanya. Karena itu setiap organisasi perlu merencanakan dan mengadakan ketentuan-ketentuan dan sarana

---

<sup>173</sup>Buchari Zainun, *op.cit.*, h. 20

<sup>174</sup>*Ibid.*

<sup>175</sup>*Ibid.*

<sup>176</sup>*Ibid.*

<sup>177</sup>Argyris, *op.cit.*, h. 40

yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para anggotanya.<sup>178</sup>

## B. Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerjanya

Organisasi dapat dibedakan dan dikelompokkan berdasarkan berbagai unsur yang berhubungan dengan organisasi itu seperti menurut hasil kerjanya berupa barang dan jasa maupun menurut lokasi, pemilikan dan besar kecilnya organisasi itu. Namun demikian dapat dikatakan bahwa semua organisasi mempunyai tujuan yang menjadi titik arah bagi setiap kegiatan organisasi itu secara berdaya guna dan berhasil guna.<sup>179</sup>

Dengan sasaran yang tampaknya demikian sederhana maka dapat dikatakan bahwa keinginan untuk berdaya guna dan berhasil guna menentukan sifat usaha organisasi dalam mencapai daya hasil (produktivitas) yang lebih besar sesuai konsep masukan dan keluaran sehingga tergambar dalam rumus;<sup>180</sup>

Keluaran (barang dan jasa) = Daya hasil Masukan (bahan dan manusia).

Apapun yang merupakan keluaran dari suatu organisasi baik berupa barang dan/atau jasa, organisasi tersebut senantiasa membutuhkan masukan baik berupa bahan maupun manusia. Dapat saja diyakinkan bahwa semua organisasi mempunyai kemungkinan untuk memperoleh sumber dana maupun sumber daya lainnya seperti peralatan, teknologi dan bahan mentah dan bahan penolong lainnya.<sup>181</sup>

Namun demikian akhirnya manusia jualah yang menentukan bagaimana mendapatkan dan memanfaatkan secara berhasil guna sumber-sumber daya tersebut. Kemampuan manusia dalam organisasi untuk menentukan barang yang akan dihasilkan dan jasa yang akan

---

<sup>178</sup>Buchari Zainun, *op.cit.*, h. 21

<sup>179</sup>*Ibid*, h. 49

<sup>180</sup>*Ibid*.

<sup>181</sup>*Ibid.*, h. 50



disediakan sangat besar peranannya dalam mencapai tingkat daya guna dan hasil guna organisasi.<sup>182</sup>

Karena itu karyawan organisasi sangat besar peranannya dalam menentukan kegunaan yang bersaing organisasi itu ketimbang organisasi yang lain. Sumber daya manusia menempati kedudukan yang lebih tinggi dan merupakan faktor yang sangat menentukan untuk tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi.<sup>183</sup>

Karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sarana yang paling ampuh untuk meningkatkan mutu manusia dan tentunya akan memperbaiki dan akan meningkatkan pula kinerja (*Performance*) dan daya hasil organisasi. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan yang terutama dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan suatu organisasi terhadap sumber daya manusia, menjamin bahwa manusia yang dibutuhkan itu memang tersedia dan dapat ditarik organisasi, mengelola segala sesuatu yang menyangkut kepentingan mereka yang sudah berada dalam organisasi dan terutama senantiasa mengembangkan kemampuan dan motivasi mereka agar benar-benar dapat mencapai sasaran dan memenuhi kebutuhan organisasi yang sudah ditentukan itu.<sup>184</sup>

Motivasi dan kemampuan untuk menghasilkan memang merupakan syarat pokok yang istimewa bagi manusia yang langsung berpengaruh terhadap tingkat dan mutu kinerja. Disamping itu, ciri-ciri lingkungan organisasi dan praktek-praktek manajemen juga turut mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu antara lain terdiri dari faktor-faktor budaya, hukum, politik, ekonomi, teknologi, dan sosial. Pengaruh itu dapat bersifat langsung maupun tidak langsung.<sup>185</sup>

Hal lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai adalah iklim organisasi yang terdiri atas kebijaksanaan dan filsafat manajemen,

---

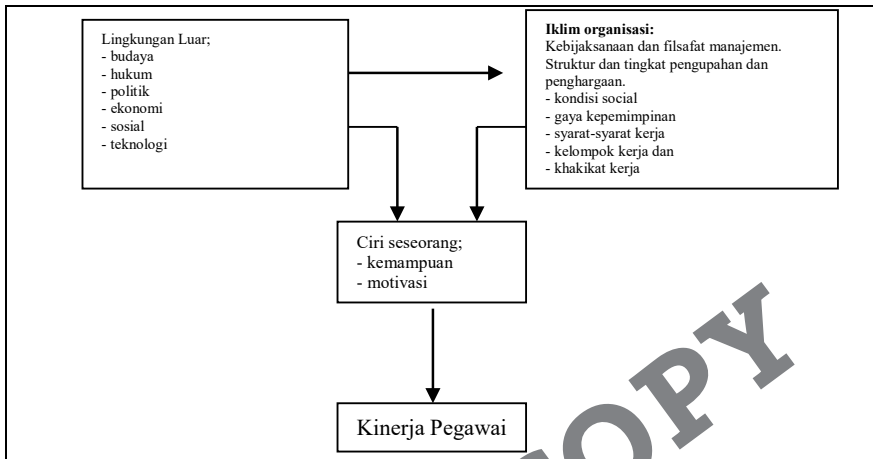
<sup>182</sup> *Ibid.*

<sup>183</sup> *Ibid.*

<sup>184</sup> *Ibid.*

<sup>185</sup> *Ibid.*

gaya kepemimpinan, ciri-ciri structural dan kondisi sosial dari kelompok kerja.<sup>186</sup>



Gambar: Keterkaitan antara tiga kelompok faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

### **Motivasi sebagai Penentu Kinerja**

Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang motivasi kerja dan prestasi yang telah mendorong lahirnya berbagai teori motivasi. Namun sayang antara teori yang satu dengan teori yang lain tidak terdapat keserasian karena masing-masing hanya memperhatikan segi-segi tertentu saja dari motivasi.<sup>187</sup>

Seluruh teori-teori itu pada hakikatnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok teori yaitu teori-teori yang menyangkut proses dan teori-teori yang menyangkut kepuasan atau kebutuhan. Teori tentang proses menentukan perilaku manusia yang dapat digiatkan dan dipertahankan. Sedangkan teori tentang kepuasan adalah mengenai apa yang terdapat dalam diri seseorang atau lingkungan orang itu yang menggiatkan dan mempertahankan perilaku orang itu.<sup>188</sup>

<sup>186</sup> *Ibid.*

<sup>187</sup> *Ibid*, h. 51.

<sup>188</sup> *Ibid.*

### **Teori-teori Kepuasan (*Content Theories*)**

Teori tentang kepuasan atau kebutuhan menemukan bahwa kebutuhan dan motif yang ada dalam diri seseorang dapat menggerakkan, mengarahkan, melanjutkan dan memberhentikan perilaku orang itu. Salah satu yang paling populer dari teori kebutuhan mengenai motivasi kerja adalah teori Maslow yang sudah diutarakan di muka tentang adanya tingkat-tingkat kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat yaitu segera kebutuhan-kebutuhan pokoknya seperti makan, perlindungan dan keselamatan terpenuhi, maka orang itu akan segera merasakan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya seperti rasa dicintai dan mencintai, rasa dihargai dan rasa ingin untuk menampilkan kebolehnya.<sup>189</sup>

Atkinson dan Mc Clelland menampilkan adanya tiga macam motif utama manusia dalam bekerja yaitu; kebutuhan merasa berhasil, kebutuhan untuk bergaul, atau berteman dan kebutuhan untuk berkuasa. Sekalipun semua orang mempunyai kebutuhan atau motif ini namun kekuatan pengaruh kebutuhan itu tidak sama bagi setiap orang. Bahkan untuk satu orang yang sama tidak sama kuatnya pada setiap saat atau pada saat yang berbeda. Namun demikian Atkinson dan Mc Clelland sudah menggunakan teori mereka ini untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan dengan jalan menyesuaikan kondisi demikian rupa sehingga dapat menggerakkan orang ke arah pencapaian hasil yang diinginkannya.<sup>190</sup>

Adalagi seseorang yang paling dikenal dengan teori kebutuhan atau kepuasan ini yaitu Herzberg yang terkenal dengan teori dua faktor. Dia membagi motivasi ke dalam motivasi yang bersifat intrinsik yaitu faktor-faktor yang memuaskan dalam diri pekerja dan motivasi yang bersifat ekstrinsik yaitu faktor-faktor luar yang menyehatkan orang. Menurut teori ini, faktor-faktor yang sifatnya menyehatkan dan datang dari luar atau bersifat ekstrinsik seperti upah dan kondisi lingkungan fisik pekerjaan bukanlah yang sungguh-sungguh mendorong pegawai-pegawai untuk bekerja, paling-paling perannya hanya sekedar mengurangi keresahan pegawai sedangkan

---

<sup>189</sup>*Ibid*, h.52.

<sup>190</sup>*Ibid*.

faktor-faktor yang bersifat intrinsik seperti penghargaan penuh yang diperoleh dari pelaksanaan kerja yang memang baik jauh lebih besar peranannya dalam mewujudkan kepuasan kerja dan faktor-faktor yang demikian pula sungguh-sungguh dapat merupakan motivator bagi orang-orang yang memperolehnya.<sup>191</sup>

### **Teori-teori Proses (*Process Theories*)**

Sebaliknya teori-teori proses menunjukkan cara-cara untuk mengerahkan orang lebih giat mencapai tujuan yang diinginkan. Teori ini pada umumnya berdasarkan kepada anggapan-anggapan yang dikemukakan oleh para teoritis perilaku seperti Skinner dan Pavlow yang mengatakan bahwa perilaku yang tidak memperoleh imbalan penghargaan tidak akan terjadi lagi.<sup>192</sup>

Salah satu bentuk proses motivasi yang amat terkenal adalah yang berasal dari teori keadilan (*equity theory*). Teori ini mendasarkan diri pada salah satu anggapan bahwa kebanyakan manusia amat terpengaruh dengan situasi seperti penghasilan yang berimbang dibanding dengan penghasilan kelompok lain yang sederajat, sehingga seseorang karyawan dapat saja membatasi produk kerja setelah melihat bagaimana teman sebelahnya menghasilkan produk itu. Menurut teori ini yang paling menentukan kinerja seorang karyawan adalah rasa adil atau tidaknya keadaan di lingkungan kerja karyawan itu. Tingkat keadilan itu dapat diukur dengan rasio antara kerja dan upah yang diterima seseorang karyawan lain dalam satu lingkungan kerja yang sama atau sebanding.<sup>193</sup>

Pendekatan motivasi berdasar proses yang paling terkenal adalah teori penghargaan (*expectancy theory*) karena teori ini berhasil dengan baik menjelaskan konsep motivasi dan ternyata teori ini sejalan dengan teori kebutuhan atau kepuasan.<sup>194</sup>

---

<sup>191</sup>*Ibid.*

<sup>192</sup>*Ibid.*

<sup>193</sup>*Ibid*, h. 53.

<sup>194</sup>*Ibid.*

Teori pengharapan ini mengandung dua anggapan penting yaitu;

1. Manusia senantiasa berusaha ke arah tercapainya apa yang diinginkan atau yang menjadi tujuannya, karena itu apakah orang itu akan bertindak atau tidak tergantung pada kenyakinannya apakah dengan tindakan itu mereka akan berhasil atau tidak mencapai tujuan itu.
2. Dalam proses memilih tindakan apa yang diambil dalam mencapai tujuan itu manusia memang mempunyai kesukaan terhadap tindakan mana yang paling baik baginya berdasar perkiraan hasil yang mungkin diperoleh dari tindakan yang diambilnya.<sup>195</sup>

Sesuai pendapat Nadler dan Lawler bahwa tingkat motivasi seseorang sangat ditentukan oleh fungsi pengharapan yang digantungkannya kepada perilaku tertentu yang ditampilkannya (seperti kalau dia bekerja keras tentu akan diikuti dengan kenaikan gaji) dan nilai subyektif yang diberikannya terhadap hasil tindakan itu. Kuat tindakannya nilai subyektif itu tergantung keadaan apakah si karyawan itu memang menginginkan pekerjaan yang lebih gampang atau yang lebih menarik.<sup>196</sup>

Model pengharapan dari proses motivasi ini mendapat diutarakan dalam bentuk rumus, yaitu;

$$M = f(Ia + Ib + E_1 E_2 V) \text{ dalam arti;}$$

M = Motivasi

F = Fungsi pengharapan

Ia = Nilai dan Kepuasan Intrinsik pegawai yang diperolehnya dengan menyelesaikan pekerjaan.

Ib = Nilai dan Kepuasan Ekstrinsik pegawai yang diperolehnya segera setelah dia berhasil mencapai tujuan

E<sub>1</sub> = Tingkat pengharapan pegawai yang mengarahkan usahanya, ke arah pelaksanaan tugas

---

<sup>195</sup>*Ibid.*

<sup>196</sup>*Ibid.*

$E_2$  = Tingkat pengharapan pegawai yang mengarahkan pelaksanaan tugasnya ke arah tercapainya suatu penghargaan.

$V$  = Nilai dari penghargaan itu.<sup>197</sup>

Berubahnya salah satu faktor yang terkandung dalam rumusan di atas akan mengubah pula motivasi pegawai, umpamanya motivasi berubah naik kalau sistem penghargaan terkait erat dengan pelaksanaan tugas yang berhasil seperti pada sistem prestasi kerja. Suatu penghargaan yang dipandang bernilai tinggi oleh seorang pegawai tentu akan meningkatkan motivasi pegawai tersebut.<sup>198</sup>

Namun terdapat pula kelemahan pada teori pengharapan ini karena amat sulit dalam menerapkannya yaitu bilamana terjadi perubahan atas beberapa faktor terkait maka keadaannya menjadi ruwet. Umpamanya suatu perluasan kerja akan meningkatkan nilai intrinsic pelaksanaan tugas, tetapi bilamana pekerjaan yang baru itu sifatnya terlalu rumit maka pengharapan pegawai untuk berhasil dalam pelaksanaan tugasnya akan mengendor dari keadaan semula.<sup>199</sup>

### **Peranan Uang sebagai Alat Motivasi**

Umumnya para teoritis di masa lalu memandang upah atau gaji merupakan motivator yang paling penting terhadap perilaku pegawai. Mengapa demikian? Mungkin karena uang yang diperoleh sebagai upah, gaji, bonus atau tunjangan lainnya dapat digunakan untuk mengubah perilaku pegawai dengan kuat dan cepat sekali sehingga dikatakan bahwa uang merupakan penghargaan atas prestasi kerja yang memuaskan. Bahkan ada yang mengatakan bahwa uang dapat mengurangi keresahan seseorang. Tidak mempunyai uang bahkan dapat menyebabkan keresahan sehingga terlihat cenderung manusia untuk berbuat yang senantiasa dapat mengurangi keresahan karena tidak punya uang dengan jalan berusaha mendapatkannya. Bahkan kadang-kadang terpaksa mengambil langkah-langkah

---

<sup>197</sup> *Ibid*, h. 54.

<sup>198</sup> *Ibid*.

<sup>199</sup> *Ibid*.

yang tidak terpuji, seperti penyimpangan, penyelewengan, korupsi, pencurian dan perampokan dengan atau tanpa pembunuhan.<sup>200</sup>

Herzberg yang terkenal dengan teori hyginnya memandang uang sebagai satu faktor hygin karena uang dapat meniadakan sumber keresahan namun sebaliknya uang itu sendiri tidak dapat menambah kepuasan pegawai.<sup>201</sup>

Uang dapat menolong orang untuk mendapatkan apa yang diinginkannya sepanjang yang diinginkan itu dapat dibeli atau diperoleh dengan uang. Uang mempunyai nilai bagi seseorang sepanjang uang itu dapat memenuhi keinginan dan kebutuhannya di luar tempat kerja. Memang benar bahwa uang dapat menjadi alat bagi seseorang yang menginginkan sebuah rumah baru, untuk bepergian dalam liburan panjang, dan kebutuhan-kebutuhan lainnya sehingga menarik bagi pra pegawai yang potensial tetapi uang tidak dapat membebaskan seorang pegawai dari sifat-sifat pekerjaannya yang rutin dan membosankan.<sup>202</sup>

### **Kepuasan kerja**

Banyak pula para teoritis yang menawarkan setelah menguji terlebih dahulu dengan seksama satu saran yang masih saling bertentangan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Satu mazhab menyatakan bahwa sebenarnya tidak ada hubungan yang demikian itu. Namun di kalangan praktisi terdapat keyakinan tentang adanya hubungan itu bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai yang melakukan pekerjaan yang memberi kepuasan itu.<sup>203</sup>

Kepuasan kerja yang timbul dari pekerjaan yang menarik disebabkan karena pegawai yang mengerjakan itu sungguh-sungguh menumpahkan perhatiannya yang penuh kepada pekerjaan tersebut dan akan terjadi sebaliknya bagi pekerjaan yang tidak menarik.<sup>204</sup>

---

<sup>200</sup>*Ibid.*

<sup>201</sup>*Ibid.*

<sup>202</sup>*Ibid.*, h. 55.

<sup>203</sup>*Ibid.*

<sup>204</sup>*Ibid.*

Anehnya ada yang berpandangan sebaliknya yaitu bahwa kinerja yang menentukan kepuasan. Kinerja yang berlainan akan menghasilkan imbalan yang berbeda dan perbedaan inilah yang menyebabkan perbedaan dalam kepuasan kerja. Yang paling nyata hubungan itu dan yang berimplikasi langsung terhadap manajemen adalah bahwa satu ketidakpuasan terhadap pekerjaan akan menyebabkan banyaknya kehilangan waktu pegawai atau kehilangan pegawai itu sendiri hingga sangat berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi dalam arti dapat memerosotkannya.<sup>205</sup>

Menambah pegawai atau menaikkan upah tidak memecahkan masalah ketidakpuasan terhadap pekerjaan, bahkan dapat menambah ruwetnya masalah. Karena dengan menambah pegawai berarti membagi lagi pekerjaan kepada jumlah pegawai yang lebih banyak. Hal ini pun akhirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Fragmentasi pekerjaan yang berlebihan menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan jumlah pegawai yang meninggalkan waktu/ jam kerja dan pekerjaan itu sendiri dan akhirnya menurunkan kinerja pegawai.<sup>206</sup>

Ketidakpuasan kerja juga menempatkan kebanyakan organisasi pada keadaan yang merupakan kendala terutama kendala keuangan untuk menghilangkan ketidakpuasan itu. Sering terjadi dimana para manajer cenderung meningkatkan gaji atau upah pegawai tanpa alasan yang tepat dan tanpa menempatkan organisasi pada posisi yang menguntungkan sekalipun dalam kondisi pengupahan yang lumayan.<sup>207</sup>

Pengkotakan kerja yang makin kecil-kecil juga mempunyai pengaruh lain yang menyebabkan ketidakpuasan kerja sehingga mengurangi prakarsa dan kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan penuh kreativitas dan tanggung jawab. Pemecahan masalah-masalah teknis-operasional oleh para pejabat tingkat atas organisasi akan menghendaki terlalu besarnya campur tangan pimpinan tingkat atas tersebut. Dengan peranan ini akan membuat para manajer lebih mengarah kepada peranan penyelesaian kesulitan daripada

---

<sup>205</sup> *Ibid.*

<sup>206</sup> *Ibid.*

<sup>207</sup> *Ibid*, h. 56.



seorang perencana dan pemikir yang selanjutnya berakibat kurang baik kepada prestasi organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain prestasi organisasi dapat turun dari tingkat prestasi semula.<sup>208</sup>

Organisasi dapat saja mengimbangi turunnya tingkat prestasi pekerjanya ini dengan meningkatkan penggunaan sumber daya yang lain seperti computer atau alat-alat mekanisme produksi lain guna mencapai tingkat produksi yang diinginkan. Namun harus disadari bahwa mekanisasi ini pun tidak akan serta merta dalam jangka pendek akan meningkatkan prestasi organisasi karena hasil guna sumber daya yang bukan manusia itu pada saat-saat permulaan akan dioperasikan oleh tenaga yang ada dan tidak mungkin untuk menyulap manusia dalam sekejap. Seringkali penggunaan suatu alat baru tidak hanya memerlukan keterampilan tetapi juga harus melakukan usaha ke arah perubahan sikap apra pegawai dengan mengubah sikap bukan proses yang mudah dapat dilakukan dengan cepat.<sup>209</sup>

Memperkuat kembali suatu organisasi yang sudah merosot bukan pekerjaan yang mudah. Satu perubahan yang diharapkan ke arah prestasi tinggi harus dilakukan secara berangsur-angsur karena terjadinya daya tolak manusia terhadap suatu perubahan apalagi bila penolakan itu datang dari bagian terbesar dari seluruh pegawai. Perubahan harus dimulai dari atas dulu yang kadang kala menghendaki penggantian para pejabat. Dalam keadaan yang normal sekalipun kehilangan waktu kerja dan kehilangan tenaga kerja sendiri memerlukan waktu pula paling cepat 2 (dua) sampai 3 (tiga) tahun.<sup>210</sup>

### **Kemampuan sebagai Faktor Penentu Kinerja**

Dengan kemampuan (*ability*) dimaksudkan sebagai kesanggupan (*capacity*) pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan ini mengandung berbagai unsur seperti keterampilan manual dan intelektual, bahkan sampai kepada sifat-sifat pribadi yang

---

<sup>208</sup> *Ibid.*

<sup>209</sup> *Ibid.*

<sup>210</sup> *Ibid.*

dimiliki. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja.<sup>211</sup>

Kemampuan sesungguhnya merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para karyawan bekerja dengan cara tertentu. Sedang motivasi merupakan suatu usaha dan keinginan yang mempengaruhi kegairahan manusia organisasi dalam memanfaatkan kemampuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan.<sup>212</sup>

Sejauh mana kemampuan seorang pegawai menyelesaikan suatu kegiatan seringkali tergantung kepada tingkat pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki yang sesuai dengan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan dalam menyelesaikan kegiatan itu. Sebagian dari keterampilan dan keahlian itu memang mungkin saja diperoleh dari pengalaman kerja, namun bagian lain terutama yang berupa pengetahuan perlu dicari melalui usaha lain seperti pendidikan dan latihan atau salah satunya.<sup>213</sup>

Para manajer umumnya bertindak atas dasar tiga maca segi kemampuan. Pertama, mereka ingin menetapkan dengan pasti tingkat kemampuan yang diinginkan oleh suatu jabatan tertentu. Kedua, mereka ingin menilai kemampuan pegawai yang menduduki jabatan itu. Ketiga, mereka ingin memperbaiki bila ternyata ada kekurangan pada pegawai yang menduduki jabatan itu yang ternyata tidak memenuhi persyaratan yang dikehendaki oleh jabatan yang didudukinya.<sup>214</sup>

Melalui analisa jabatan, para manajer kepegawaian atau para spesialis kepegawaian lainnya menentukan syarat-syarat kemampuan yang dikehendaki oleh jabatan-jabatan dalam organisasi dimana mereka berada. Hasil analisa ini kemudian dituangkan ke dalam rumusan yang dikenal dengan rincian jabatan yang menggambarkan

---

<sup>211</sup>*Ibid*, h. 57.

<sup>212</sup>*Ibid*.

<sup>213</sup>*ibid*.

<sup>214</sup>*Ibid*.

syarat-syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai yang akan mengisi jabatan-jabatan tersebut.<sup>215</sup>

Kebanyakan organisasi modern mempunyai rincian jabatan yang formal yang dipertahankan terus selama belum terjadi perubahan atas jabatan yang bersangkutan. Rincian itu biasanya dinyatakan berupa syarat pendidikan, latihan dan pengalaman.<sup>216</sup>

Para manajer harus menyadari bahwa rincian jabatan itu senantiasa mengalami perubahan. Namun demikian pegawai dan atasan langsung pegawai yang menempati jabatan itulah yang pertama yang harus mengenali perlunya perubahan kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas jabaatannya. Mungkin saja titelatur dan hakikat jabatan itu tidak berubah tetapi bisa saja cara-cara yang diperlukan untuk menjalankan tugas jabatan itu sudah berubah banyak.<sup>217</sup>

Contoh terbaik daripada perubahan metode kerja adalah dengan memperkenalkannya sistem memproses data yang otomatis. Proses yang menggunakan computer dalam teknik proses pengambilan keputusan terus mengubah persyaratan keterampilan dari banyak jabatan. Alasan pokok mengapa kebanyakan pegawai menolak terhadap perubahan adalah karena khawatir tidak sanggup memenuhi tuntutan metode dan teknik baru dalam menjalankan tugas jabatan mereka.<sup>218</sup>

Baik para manajer maupun organisasi sendiri harus dapat memperkirakan dan mengikuti kecenderungan adanya perubahan dalam syarat-syarat kemampuan yang dituntut oleh jabatan-jabatan dalam organisasinya. Mungkin saja pada suatu saat seorang pegawai sudah memenuhi rincian jabatan, tetapi bila terjadi perubahan teknologi yang mempengaruhi metode dan prosedur jabatan, maka pegawai tadi tidak lagi mempunyai kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas dalam jabatannya yang dijabatnya sekarang. Tanggung jawab manajeryalah untuk menentukan

---

<sup>215</sup>*Ibid.*

<sup>216</sup> *Ibid.*

<sup>217</sup>*Ibid*, h. 58.

<sup>218</sup>*Ibid.*

rincian jabatan dan memantau perubahan-perubahan yang terjadi pada jabatan tersebut.<sup>219</sup>

Para manajer harus pula melaksanakan penilaian terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya. Kalau pada rincian jabatan yang pertama tanpa memperhatikan si pegawai yang akan menempati jabatan yang sudah dirinci, maka pada tahap kedua ini titik berat justru diletakkan pada penilaian pegawai yang dapat memenuhi rincian tersebut. Seorang pimpinan harus menilai anak buahnya satu persatu apakah sudah atau belum mempunyai yang dibutuhkan oleh jabatannya masing-masing.<sup>220</sup>

Para pimpinan itu harus memperhatikan perbedaan-perbedaan yang ada diantara para pegawai bawahannya dalam menunaikan tugas pada jabatan yang sejenis. Dari sini akan diperoleh gambaran tentang pegawai yang bermutu tinggi, sedang dan rendah. Pimpinan itu akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi bilamana mau dan berani mengenyampingkan para pegawai yang tidak lagi mampu memenuhi persyaratan yang dituntut oleh jabatannya yang sudah berubah.<sup>221</sup>

Setelah diketahui mana pegawai yang cakap dan mana yang kurang, maka pimpinan dapat memikirkan langkah-langkah berikutnya yang harus diambil. Bagi pegawai yang ditemukan terdapat kekurangan syarat maka langkah yang biasanya ditempuh adalah dengan member latihan, memindahkan ke jabatan lain atau dalam keadaan sangat terpaksa memberhentikan dengan diberi pesangon (PHK). Sayangnya masih sering terjadi manajer atau pimpinan dalam satu organisasi, apalagi organisasi pemerintah kurang memperdulikan mengenai kemampuan pegawainya dan membiarkan pegawainya yang bermutu rendah tetap tinggal dengan prestasi kerja yang rendah pula. Bahkan mereka tidak mengetahui apakah pegawai-pegawai mereka itu berprestasi rendah atau tidak yang tentunya akan merugikan bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi yang dipimpinnya.<sup>222</sup>

---

<sup>219</sup>*Ibid.*

<sup>220</sup>*Ibid.*

<sup>221</sup>*Ibid.*

<sup>222</sup> *Ibid*, h. 59.

Pegawai yang dipisahkan untuk sementara dalam menjalani masa rehabilitasi atau latihan kemudian akan meningkat kembali prestasinya bilamana pengalaman latihan itu benar-benar dapat dimanfaatkan oleh pegawai itu sendiri maupun oleh pimpinannya.<sup>223</sup>

### **Pengaruh Faktor Lingkungan Organisasi Atas Kinerja**

Selain oleh motivasi dan kemampuan kerja, kinerja pegawai ditentukan pula oleh faktor-faktor lingkungan luar dan iklim kerja organisasi. Bahkan kemampuan dan motivasi pegawai itu pun ditentukan pula oleh faktor-faktor lingkungan organisasi itu.<sup>224</sup>

Faktor-faktor lingkungan dan iklim organisasi ini tidak sama unguj setiap organisasi. Satu organisasi yang kecil seperti warung di pojok jalan yang ramai dikunjungi pembeli berbeda lingkungan dan iklim organisasinya dengan satu organisasi yang beroperasi di seluruh penjuru dunia. Namun yang pasti adalah bahwa tidak satu pun organisasi yang berada disatu lingkungan yang kosong.<sup>225</sup>

Organisasi dan pra anggotanya biasanya merasakan pengaruh lingkungan lokal, nasional, regional, dan international yang bersifat sosial, politik, ekonomi, yuridis dan teknologis.. kadang-kadang salah satu faktor ini lebih kuat pengaruhnya daripada yang lain bahkan satu faktor dapat pula berpengaruh terhadap faktor yang lain. Gabungan dari beberapa faktor lingkungan itu dapat membayangi salah satu faktor lingkungan yang lain.<sup>226</sup>

Faktor lingkungan organisasi ini terus menerus berperan mempengaruhi perubahan yang terjadi dalam organisasi umpamanya dalam keadaan tekanan ekonomi yang amat berat seperti inflasi tinggi, resesi atau depresi akan mempengaruhi organisasi sehingga terpaksa mengambil kebijaksanaan baru dalam pengupahan, pemberian tunjangan, kenaikan pangkat dan seterusnya.<sup>227</sup>

---

<sup>223</sup>*Ibid.*

<sup>224</sup>*Ibid.*

<sup>225</sup>*Ibid.*

<sup>226</sup>*Ibid.*

<sup>227</sup> *ibid*, h. 60.

Tindakan yang diambil oleh atasan langsung tentu lebih besar pengaruhnya terhadap pegawai dibanding dengan pengaruh lingkungan luar yang lebih luas. Namun demikian lepas dari besar kecilnya organisasi, para manajer tingkat puncak harus lebih peka terhadap lingkungan luar organisasi karena merekalah yang tampak jelas dari luar organisasi. Makin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi makin erat kaitannya dengan faktor luar lingkungan organisasi.<sup>228</sup>

Apabila dibagi organisasi ke dalam empat tingkat dari atas ke bawah dengan nama tingkat institusional, tingkat strategis, tingkat administrative dan tingkat operasional akan terlihat bagaimana luasnya hubungan dan pengaruh faktor luar terhadap para manajer pada masing-masing tingkat dengan corak makin ke bawah makin pendek jangkauan pengaruh itu. Manajemen tingkat atas atau tingkat institusional akan lebih banyak berhubungan dengan dunia luar. Dia harus berperilaku yang sesuai yang tentunya sebagai wakil organisasi harus yang menguntungkan organisasi dalam membawa organisasinya ke arah yang lebih maju dan berkembang.<sup>229</sup>

Prestasi pegawai ditentukan oleh keadaan bagaimana prestasinya itu dalam organisasi. Karena itu perlu diketahui faktor-faktor organisasi yang berpengaruh baik terhadap prestasi pegawai maupun terhadap iklim organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain adalah sifat hakikat tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai, sistem imbalan jasa yang digunakan; filsafat daripada manajemen dan kebijaksanaan organisasi mengenai berbagai hal lainnya yang menyangkut kepegawaian seperti penerimaan, latihan dan lain-lain.<sup>230</sup>

Hal-hal yang merupakan sifat hakikat tugas pekerjaan yang berpengaruh langsung terhadap prestasi pegawai antara lain adalah luas, jumlah dan aneka ragamnya kegiatan, tingkat tanggung jawab dan wewenang untuk menyelesaikan tugas, segera tidaknya penyelesaian pekerjaan yang diinginkan, kendala pengawasan dan teknologi yang dihadapkan kepada pekerjaan serta pengetahuan dan keterampilan yang dikehendaki untuk melaksanakan pekerjaan.

---

<sup>228</sup> *Ibid.*

<sup>229</sup> *Ibid.*

<sup>230</sup> *Ibid.*

Manajer dapat memanipulir salah satu faktor yang merupakan sifat-sifat pekerjaan itu dengan antara lain mengubah sehingga berpengaruh terhadap prestasi atau kinerja pegawai. Pemenuhan aspirasi pegawai dengan mengubah sistem imbalan jasa umpamanya mungkin dapat meningkatkan kepuasan rokhaniah pegawai sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Tanpa sistem imbalan jasa yang tepat akan sulit bagi seorang manajer untuk mendorong pegawai dapat mencapai prestasi yang diinginkan. Bagaimana baiknya praktek dan kebijaksanaan kepegawaian lainnya, kalau sekiranya pegawai merasakan adanya ketidakadilan dalam sistem imbalan jasa maka imbalan itu tidak akan berpengaruh cukup baik terhadap prestasi pegawai. Ini berarti pegawai mengharapkan adanya hubungan positif antara jasa dan imbalan yang diperolehnya baik imbalan gaji maupun imbalan-imbalan lainnya. Hubungan positif itu hendaknya dapat menciptakan perasaan yang bersifat dorongan tanpa beranggapan bahwa kenaikan gaji umpamanya seolah-olah memang sudah haknya untuk menerima. Sebagai imbalan hendaknya benar-benar terkait dengan jasa yang sudah diberikan kepada organisasi berupa prestasi yang benar-benar sudah dicapai.<sup>231</sup>

Cukup tidaknya sistem imbalan ini dapat diukur dengan dayanya untuk menarik, mempertahankan dan menggerakkan pegawai. Keputusan pegawai untuk tetap kerja tanpa hasrat cari kerja lain dan bersedia mendukung sepenuhnya keberhasilan organisasi juga amat ditentukan sistem imbalan yang digunakan oleh suatu organisasi.<sup>232</sup>

Filosofi manajemen dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer nampaknya juga langsung berpengaruh terhadap kinerja yang menentukan hubungan atasan dan bawahan. Faktor-faktor yang termasuk ke dalam filosofi manajemen itu adalah sentralisasi atau desentralisasi wewenang, sikap manajer terhadap pekerja dan tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan putusan organisasi.<sup>233</sup>

Pada dasarnya filosofi manajemen ditandai oleh bagaimana praktek manajemen itu dimasa lampau, kebiasaan dan berbagai

---

<sup>231</sup> *Ibid*, h. 61.

<sup>232</sup> *Ibid*.

<sup>233</sup> *Ibid*.

tata cara informal yang sering ditampilkan para manajer sehingga membentuk satu iklim organisasi tertentu. Suasana dalam organisasi dapat membentuk atau dapat menghambat formalitas dalam hubungan-hubungan antara pribadi, dalam penciptaan dan penggunaan lambing status dalam komunikasi diagonal dan horizontal, dalam penggunaan manajemen yang partisipatif dan dalam berbagai prosedur antar unit organisasi.<sup>234</sup>

Yang perlu diperhatikan adalah adanya tanda-tanda yang membuktikan bahwa filosofi manajemen suatu organisasi lebih efektif dari yang lain. Banyak hal pula yang berpengaruh terhadap filosofi dan gaya kepemimpinan manajerial dan operasional suatu organisasi seperti sifat pekerjaan dan sifat pekerja yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Ada organisasi yang mempunyai iklim yang bersifat informal, terbuka dan amat partisipatif sifatnya, tapi ada pula yang sangat formal, kaku dan tegang. Namun kenyataan membuktikan bahwa jenis organisasi dapat saja efektif dibanding yang lain. Dengan kata lain ada organisasi lain yang manajemennya amat otoriter tetapi ternyata lebih efektif dibanding dengan manajemen yang dikatakan partisipatif.<sup>235</sup>

Namun akhirnya memang dapat disimpulkan bahwa hubungan atasan bawahan sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi dan iklim ini dipengaruhi pula oleh tujuan organisasi, tuntutan pekerjaan dan ciri-ciri karyawan yang ada. Setiap manajer dalam organisasi itu harus memahami iklim kerja itu dan mampu setiap saat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan perubahan-perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap ciri-ciri intern organisasinya.<sup>236</sup>

Kebijakan menyeluruh organisasi tentang penerimaan pegawai, pemilihan calon pegawai, latihan dan usaha pengembangan lainnya termasuk rencana karier, keamanan kerja, kenaikan pangkat dan jabatan, pemindahan dan syarat kerja lainnya merupakan faktor-

---

<sup>234</sup> *Ibid.*

<sup>235</sup> *Ibid*, h. 62.

<sup>236</sup> *Ibid.*



faktor organisasi yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai baik secara positif maupun negative.<sup>237</sup>

Akhirnya seperti telah diutarakan sebelumnya bahwa kemampuan dan motivasi pegawai juga berpengaruh terhadap prestasi pegawai baik motivasi ekstrinsik maupun yang intrinsik yang memang berbeda secara perorangan bagi masing-masing pegawai.<sup>238</sup>

### **Kejelasan Peran dan Pemanfaatan Sumber Daya Manusia**

Penelitian tentang perilaku organisasi telah membuktikan bahwa suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusianya dengan berhasil guna bila mana para anggotanya merasa bahwa kebutuhan dan keinginan mereka sudah sejalan dengan tuntutan organisasi. Tujuan profesi seseorang memang berasal dan ditunjukkan oleh kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka. Ini berarti bahwa pegawai memandang peranan organisasi sebagai alat pemuas kebutuhan dan keinginan pribadi dan profesi pegawai mereka. Kepuasan kerja khususnya jelas terlihat pada saat seseorang sedang menentukan pekerjaan yang akan dipilihnya bilamana memang ada kesempatan untuk memilih.<sup>239</sup>

Makin cocok tujuan organisasi dengan apa yang diinginkan oleh karyawannya makin besar kesukarelaan dan kegairahan pegawai untuk berprestasi. Kesukarelaan dan kegairahan ini memang kalau demikian ditentukan oleh perhatian, kepuasan faktor-faktor instrinsik lainnya yang berkaitan dengan prestasi kerja sumber daya manusia. Peran organisasi dan anggotanya masing-masing mencapai tujuan masing-masing penting sekali bagi peningkatan prestasi organisasi dan pegawai. Apa yang diperankan oleh organisasi dan oleh anggotanya masing-masing harus jelas pasti serta dipahami sungguh-sungguh oleh semua pihak yang berada dalam satu organisasi dari tingkat karyawan sampai ke tingkat-tingkat manajemennya. Apa bila masing-masing telah bersepakat mengenai peranan oleh organisasi dan anggotanya maka keduanya akan memperoleh kepuasan yang

---

<sup>237</sup>*Ibid.*

<sup>238</sup>*Ibid.*

<sup>239</sup>*Ibid.*

memadai. Tanpa kesempatan ini akan timbul kemerosotan prestasi pegawai.<sup>240</sup>

Organisasi dapat meningkatkan produktivitasnya dengan sekaligus membantu karyawannya memenuhi harapan dan kebutuhannya dengan mengintegrasikan rencana strategis organisasi dengan pemanfaatan sumber daya manusianya dan dengan mengarahkan agar para karyawannya dapat mempersonalisasikan rencana itu.<sup>241</sup>

### **Proses Sosialisasi dan Personalisasi**

Kedua proses ini berpengaruh besar terhadap keterlibatan pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sosialisasi adalah tingkat penerimaan anggota organisasi terhadap apa yang merupakan tujuan organisasi itu sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan tersebut. Dari proses sosialisasi timbul proses personalisasi berupa keterlibatan pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penentuan tujuan organisasi selanjutnya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti teknologi, prasarana dan susunan organisasi formal. Tujuan organisasi itu antara lain tercermin pada peran kewenangan yang diberikan kepada anggota organisasi.<sup>242</sup>

Peran kewenangan setiap anggota organisasi ini merupakan gabungan antara uraian jabatan yang ditetapkan secara formal dengan berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku yang mengaur pelaksanaan peran kewenangan tersebut. Peran kewenangan ini dilengkapi pula oleh peran kewenangan rekan, atasan dan bawahannya. Dengan proses sosialisasi ini maka keterlibatan pribadi anggotanya akan meningkat secara berdaya guna dan berhasil guna.<sup>243</sup>

Proses personalisasi memungkinkan anggota suatu organisasi mengadakan perubahan dan penyesuaian terhadap tujuan organisasi. Prestasi berkaitan pula dengan tingkat sejauh mana pegawai itu diikuti sertakan dalam menentukan tujuan dan rencana formal organisasi.

---

<sup>240</sup> *Ibid*, h. 63.

<sup>241</sup> *Ibid*, h. 63.

<sup>242</sup> *Ibid*.

<sup>243</sup> *ibid*.

Partisipatif manajemen merupakan salah satu bukti terjadinya proses personalisasi. Proses yang paling tepat adalah bilamana personalisasi dan partisipasi berlangsung antara karyawan dengan atasan langsungnya. Konsep MBO dari Humble atau manajemen berdasar hasil dari Drucker merupakan contoh baik dari proses personalisasi dan partisipasi pegawai ini. Contoh lain dari partisipasi yang terkenal adalah pendekatan "*lingking pin*" dari Likert. Dengan konsep "*Lingking pin*" ini atasan tingkat tertentu dilibatkan dalam proses penentuan tujuan unit organisasinya. Kepala unit seperti Kepala Bagian bertindak sebagai *lingking pin* bagi bagiannya dengan jalan meneruskan gagasan bawahannya kepada atasannya dan meneruskan keputusan yang dibuat oleh atasannya kepada bawahannya. Ini berarti setiap manajer mempunyai dua peranan aktif sebagai anggota dari dua kelompok yaitu anggota unit organisasi yang dipimpinnya sendiri dan anggota dari unit yang dipimpin oleh atasannya di mana dia duduk bersama dengan rekan-rekan yang berada di bawah atasannya langsung.<sup>244</sup>

Manajemen sumber daya manusia terpadu membantu proses personalisasi ini dalam menetapkan tujuan-tujuan yang strategis. Tujuan organisasi yang ditetapkan dengan mengingat tersedianya sumber daya manusia dan aspirasi dari sumber daya itu akan jauh lebih realistis dan akan sedikit sekali menjumpai kesulitan dalam pencapaiannya dibandingkan dengan penentuan tujuan yang sepenuhnya dilakukan hanya oleh manajemen tertinggi organisasi. Melalui manajemen sumber daya manusia terpadu secara vertikal dan horizontal maka proses sosialisasi dan personalisasi akan berlangsung lebih berdaya guna, memuaskan dan berkelayakan untuk dilaksanakan. Organisasi akan dipersonalisasi bila tujuan pribadi anggotanya mempengaruhi tujuan organisasi dan pada saat yang sama anggota organisasi dapat disosialisasi bila tujuan organisasi mempengaruhi tujuan pribadi para anggota. Kedua proses ini akan menghasilkan suatu fungsi atau gabungan dari tujuan organisasi dan tujuan anggotanya. Tanpa memperhatikan jalan dan kegunaan proses ini akan menimbulkan banyak masalah seperti rendahnya

---

<sup>244</sup>*Ibid*, h. 64.

motivasi. Produktivitas dan organisasi pegawai dan bahkan dapat menimbulkan gejolak dikalangan para karyawan suatu organisasi.<sup>245</sup>

### C. Teori-teori Motivasi

Apabila kita ingin melaksanakan eksplorasi hingga melampaui model sederhana yang dikemukakan maka akan kita menghadapi kenyataan bahwa tidak ada teori motivasi yang diterima secara universal dan mencakup segala hal. Yang ada adalah: banyak teori yang mendekati persoalan pokok dari sudut macam-macam perspektif. Seperti sudah pernah dinyatakan, banyak pertentangan pendapat timbul dari tekanan-tekanan yang berbeda mengenai metodologi riset yang sebagian besar disebabkan oleh karena perspektif-perspektif tersebut. Para ahli riset berselisih paham tentang sumber-sumber motif-motif, jumlah kebutuhan dan mekanis-mekanisme terperinci tang berkaitan dengan pemuasan kebutuhan.<sup>246</sup>

Berikut ini akan dikemukakan beberapa diantara teori-teori yang ada;

Salah satu teori terdapat secara implisit di dalam model yang digeneralisasi yang sebelumnya telah dibicarakan, yakni teori "HOME-OSTASIS". Istilah tersebut pertama-tama dipergunakan oleh seorang yang bernama W.B. GANNON, dan konsep digunakannya untuk menerangkan pengendalian proses-proses fisiologis seperti misalnya; - pemeliharaan panas tubuh manusia dan - pembekuan darah. Penggunaan konsep tersebut kini dinyatakan sebagai "PHYSIOLOGICAL HOMEOSTASIS", guna membedakannya dengan "PSYCHOLOGICAL HOMEOSTASIS", yang merupakan suatu keterangan tentang perilaku yang dimotivasi.<sup>247</sup>

Salah satu diantara keterangan tentang motivasi yang paling populer, yaitu teori psikoanalitik dari FREUD. Menurut Freud, individu memiliki energy yang dicapainya dari proses-proses

---

<sup>245</sup> *ibid.*

<sup>246</sup> Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 144-145

<sup>247</sup> *Ibid.*

metabolis yang kemudian disalurkan keberbagai macam rangsangan. Semual titik berat diletakkan pada persoalan seks tetapi hal tersebut kemudian dimodifikasi oleh para pengikutnya.<sup>248</sup>

Sebuah faktor penting yang mencirikan teori psikoanalitik adalah peranan predomnan dari pemikiran di bawah sadar yang cenderung menyebabkan si individu acuh terhadap sifat sebenarnya serta tujuan dari perilakunya yang dimotivasi. Freud mempopulerkan teorinya dengan penyajian sebuah model tentang motivasinya terdiri dari tiga bagian.<sup>249</sup>

Apa yang dinamakan "the id" yaitu waduk energy yang dinyatakan sebagai rangsangan yang tak terkendalkan. Hal tersebut agak dikompensasi oleh ego atau prinsip realitas yang dipengaruhi rangsangan-rangsangan tersebut dalam pengalaman-pengalaman hidup nyata.<sup>250</sup>

SUPEREGOLAH yang mengendalikan kedua macam mekanis, hal mana secara populer dianggap sebagai "hati nurani".<sup>251</sup>

Konflik antara ketiga macam mekanisme tersebut selama pengalaman-pengalaman sosial individu yang bersangkutan menyebabkan timbulnya penyesuaian individu yang bersangkutan dengan lingkungannya melalui macam-macam mekanisme pertahanan dan mekanisme akomodasi. Titik berat pada psikoanalisis diletakkan pada patologi motivasi-motivasi sehubungan dengan mekanisme-mekanisme pertahanan seperti misalnya represi apabila rangsangan-rangsangan individu mengalami frustrasi.<sup>252</sup>

Teori lain mengenai motivasi yang hamper sama peliknya seperti Psikoanalisis adalah pandangan-pandangan SKINNER tentang siapa yang dinamakan "OVERANT CONDITIONING".<sup>253</sup>

---

<sup>248</sup>*Ibid.*

<sup>249</sup>*Ibid.*

<sup>250</sup>*Ibid.*, h. 146.

<sup>251</sup>*Ibid.*

<sup>252</sup>*Ibid.*

<sup>253</sup> *ibid.*

Dengan istilah tersebut dimaksud SKINNER bahwa sebuah organism dalam proses belajar inisial menunjukkan perilaku yang agak bersifat "RANDOM" sebagai reaksi terhadap stimuli enteren. Misalnya seekor burung dara yang lapar akan mematok ketempat sekitar lingkungannya. Tindakan-tindakan mematok tertentu akan mendapatkan imbalan dalam arti bahwa burung dara tersebut akan mencapai makanan. Tindakan-tindakan tersebut dianggap "diperkuat" (REINFORSED) dan burung dara tersebut belajar untuk membedakan antar perilaku yang mendapatkan imbalan dan perilaku yang tidak mendapatkan imbalan. Jelas kiranya bahwa perilaku pertama akan dipilihnya.<sup>254</sup>

SKINNER telah mengekstrapolasi penemuan-pememuannya menjadi suatu "DESING" untuk kehidupan masyarakat.<sup>255</sup>

Teori motivasi yang lebih resen dicapai dari teori umum FESTINGER tentang "disonansi kognitif" (COGNITIVE DISONANCE).<sup>256</sup>

Istilah tersebut berhubungan dengan persepsi serta evaluasi (KOGNISI) dua unit informasi atau yang lebih bertentangan satu sama lain atau agaknya tidak bersifat harmonis (DISONAN), kognisi unit-unit informasi disonan di dalam lingkungan menimbulkan suatu keadaan penuh ketegangan.<sup>257</sup>

Disebabkan oleh karena tensi mempunyai sifat yang mengiritasi atau yang kurang menyenangkan maka sang individu termotivasi melakukan tindakan-tindakan untuk menguranginya.<sup>258</sup>

Kita dapat mencapai suatu analogi dengan keadaan tegang yang dialami oleh seorang yang sedang lapar. Perasaan lapar sangat tidak menyenangkan dan orang tersebut melakukan tindakan-tindakan untuk mengurangi atau meniadakan perasaan lapar tersebut dengan memakan makanan.<sup>259</sup>

---

<sup>254</sup>*Ibid.*

<sup>255</sup>*Ibid.*

<sup>256</sup>*Ibid.*

<sup>257</sup>*Ibid*, h. 147.

<sup>258</sup>*Ibid.*

<sup>259</sup>*Ibid.*

Walaupun banyak teori menekankan bahwa motif-motif timbul pula pada individu, ada pula teori yang menekankan sumber-sumber sosial. Artinya, perilaku seorang individu dipengaruhi oleh pergaulan sosial seperti ditunjukkan oleh perilaku kooperatif.<sup>260</sup>

Situasi-situasi sosial dapat memberikan motivasi dengan berbagai cara. Misalnya, kelompok-kelompok sosial kerap kali mengembangkan tujuan-tujuan kelompok-kelompok yang berbeda dibandingkan dengan tujuan-tujuan individual.<sup>261</sup>

Perilaku yang menyesuaikan dianggap dimotivasi secara sosial; si individu menyesuaikan diri dengan syarat-syarat kelompok guna mencapai imbalan-imbalan spesifik yang diinginkannya. Riset yang dilakukan telah membuktikan bahwa perilaku produktif seseorang dipengaruhi secara positif dan negatif oleh adanya individu-individu lain.<sup>262</sup>

#### D. Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi yang banyak disitir dalam literature manajemen adalah hirerki kebutuhan dari MASLOW.<sup>263</sup>

Bukti riset yang melatar belakangi teori tersebut tidak lebih defenitif daripada yang tersedia bagi teori-teori lain. Akan tetapi teori tersebut memiliki "appeal" yang logis maupun empiric dan sebagai tambahan ia agaknya konsisten dengan bagian terbesar dari perilaku tiap-tiap hari yang dapat kita observasi. MASLOW mengemukakan suatu seri kebutuhan-kebutuhan sebagai berikut;

---

<sup>260</sup>*Ibid.*

<sup>261</sup>*Ibid.*

<sup>262</sup>*Ibid.*

<sup>263</sup>*Ibid*, h. 150.

### **Kebutuhan-kebutuhan Dasar Bersifat Fisilogis**

Apabila hal tersebut dinyatakan sebagai rangsangan (DRIVES) maka mereka mencakup perasaan lapar-perasaan haus-dan seks, tetapi bukanlah berarti bahwa hal tersebut hanya terbatas hingga di sana saja. Sudah tentu mereka didasarkan secara biologis dan dikendalikan oleh proses "HOMEOSTATIS".<sup>264</sup>

Kelompok ransangan yang kedua dikemukakan oleh MASLOW dinamakan kebutuhan-kebutuhan akan keamanan (SAFETY NEEDS).<sup>265</sup>

Pada dasarnya, mereka merupakan suatu ekspresi daripada rangsangan individual akan kepastian (SECURITY) di dalam lingkungannya.<sup>266</sup>

Sang individu terangsang untuk menghadapi sifat-sifat yang mengancam daripada lingkungan atau ruangan dimana ia ada. Manifestasi sehari-hari daripada kebutuhan-kebutuhan berupa preferensi si individu terhadap hal yang dikenalnya daripada hal yang tidak dikenalnya. Pernyataan tersebut dapat diketemukan pada perilaku habitual.<sup>267</sup>

Akibat pengalamannya maka si individu membentuk suatu kumpulan (repertoire) perilaku yang dianggapnya memuaskan dan yang diulangnya disebabkan oleh karena hasil-hasil yang dapat diramalkan.<sup>268</sup>

Kebutuhan akan suatu lingkungan yang aman, teratur dan yang dapat diramalkan terutama dapat terlihat pada anak-anak yang menunjukkan perasaan-perasaan tegang yan luar biasa serta jelas apabila orang tua mereka terpaksa hidup berpisah, bercerai atau meninggal dunia. Symptom-simptom tersebut juga dimenifestasi oleh anggota-anggota individu apabila sebuah oranisasi mengalami perubahan. Dalam kasus-kasus demikian para individu umumnya menolak adanya perubahan-perubahan dalam pesanan mereka,

---

<sup>264</sup>*Ibid*, h. 151.

<sup>265</sup>*Ibid*.

<sup>266</sup>*Ibid*.

<sup>267</sup>*Ibid*.

<sup>268</sup>*Ibid*.



dan mereka mengekspresi sikap takut dan gelisah tentang perasaan-perasaan baru yang tidak dikenal oleh mereka.<sup>269</sup>

Perasaan turut tergolong (BELONGINGNESS) serta cinta juga dinyatakan orang sebagai sikap ("sosial" atau afiliasi) merupakan kelompok kebutuhan-kebutuhan No. 3 yang ditunjukkan oleh para individu.<sup>270</sup>

Seseorang dapat terlibat dalam macam-macam jenis aktivitas, tetapi ia biasanya menunjukkan suatu preferensi yang luar biasa akan pergaulan dengan manusia lain; anak-anak terhadap orang tua mereka, para orang dewasa terhadap istri atau suami mereka atau terhadap pacar mereka, para pekerja terhadap rekan-rekan mereka dan kebanyakan orang-orang terhadap teman-teman dan atau anggota keluarga. Jarang ada orang yang lebih senang hidup sendiri, dan hanya individu-individu yang telah dibesarkan dalam pengasingan (isolasi) dari masyarakat seperti misalnya anak-anak "liar" menghindari hubungan-hubungan sosial secara konsisten. Kebutuhan akan cinta hendaknya jangan dicampurbaurkan dengan hubungan-hubungan seks. Mereka memang acapkali berkaitan tetapi tak usah selalu demikian halnya.<sup>271</sup>

Tindakan untuk berhubungan dengan pihak lain mungkin merupakan penyebab bagi kebutuhan berikut yang diidentifikasi oleh MASLOW yakni; kebutuhan akan penghargaan (THE ESTEEM NEEDS).<sup>272</sup>

Para individu mengevaluasi diri mereka sendiri dan pihak lain sehubungan dengan penguasaan relative mereka atas lingkungan mereka, dan kiranya mereka memerlukan respek lain sebagai patokan penerimaan oleh lingkungan sosial mereka.<sup>273</sup>

---

<sup>269</sup> *Ibid*, h. 152.

<sup>270</sup> *Ibid*.

<sup>271</sup> *Ibid*.

<sup>272</sup> *Ibid*.

<sup>273</sup> *Ibid*.

Kelompok referen memberikan kepada individu yang bersangkutan; - rekognisi, - atensi, - apresiasi sehubungan dengan skill motorik, mental serta sosialnya.<sup>274</sup>

Penerimaan sosial demikian membentuk reputasi sang individu dan memberikan status serta prestise kepadanya.<sup>275</sup>

Walaupun hubungan sebab akibat tidaklah jelas, cukuplah ber-alasan untuk mengira bahwa respek pihak lain sebagian besar bertanggung jawab begi citra diri sendiri yang dimiliki oleh seseorang dan terutama penghargaan terhadap diri sendirinya.<sup>276</sup>

Penghargaan diri sendiri tergantung daripada kemampuan relative seseorang untuk memanipulasi lingkungan fisik serta sosialnya dan perasaan-perasaan kemampuan, ketidaktergantungan dan kepercayaan yang timbul oleh perilakunya pada pada dirinya.<sup>277</sup>

Apabila seseorang beranggapan bahwa ia berada pada bagian bawah dari skala, sehubungan dengan kelompok referennya, ia mungkin menerima fakta tersebut dan tidak melakukan apapun juga untuk memperbaiki posisinya dengan jalan memperbaiki skillnya atau mencoba mengubah kelompok referennya.<sup>278</sup>

MALOW mengemukakan sebuah pernyataan yang "padat" guna menerangkan kebutuhan berikut: "WHAT A MAN CAN BE, HE MUST BE".<sup>279</sup>

Itulah apa yang dimaksud oleh MASLOW dengan kebutuhan *untuk mengaktualisasi diri sendiri (SELF ACTUALIZATION)*. Setiap orang memiliki potensi-potensi tertentu dan biasanya terdapat kecenderungan untuk mentransformasi potensi tersebut sehingga hasil prestasi melalui perilaku yang tepat.<sup>280</sup>

---

<sup>274</sup> *Ibid.*

<sup>275</sup> *Ibid.*

<sup>276</sup> *Ibid.*, h. 153.

<sup>277</sup> *Ibid.*

<sup>278</sup> *ibid.*

<sup>279</sup> *ibid.*

<sup>280</sup> *Ibid.*

Kata MASLOW, “ seseorang pemusik harus membuat music, seorang artis harus melukis, seorang penyair harus menulis....”.<sup>281</sup>

Disamping itu ada pula kebutuhan *untuk mengetahui dan mencari pengertian*. Kebutuhan demikian agaknya bertalian erat dengan kebutuhan akan keamanan; mekanisme-mekanisme syaraf yang secara esensial dianggap oleh MASLOW sebagai “alat-alat untuk mencari keamanan” (SAFETY-SEEKING TOOLS), merupakan pula alat untuk memperluas pengetahuan dan pengertian tentang lingkungan.<sup>282</sup>

Memang harus diakui sejarah umat manusia merupakan sejarah keinginan manusia untuk mengetahui dan keterangan-keterangan tentang dunia dimana ia berada.<sup>283</sup>

Akhirnya MASLOW beranggapan bahwa manusia memiliki *kebutuhan-kebutuhan estetis*, dalam arti bahwa ia mempreferensi kecantikan daripada keburukan. MASLOW mengakui bahwa untuk kebutuhan itu terdapat kekurangan bukti, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya, tetapi ia merasa bahwa ketidakmampuan untuk mengkonseptualisasi penuh serta memverifikasi kebutuhan tersebut melalui riset eksperimental tidaklah menggoyahkan apa yang dianggapnya sebagai fakta kehidupan.<sup>284</sup>

Perhatikan gambar dibawah ini yang merupakan sebuah gambaran grafis tentang hierarki kebutuhan-kebutuhan.<sup>285</sup>

---

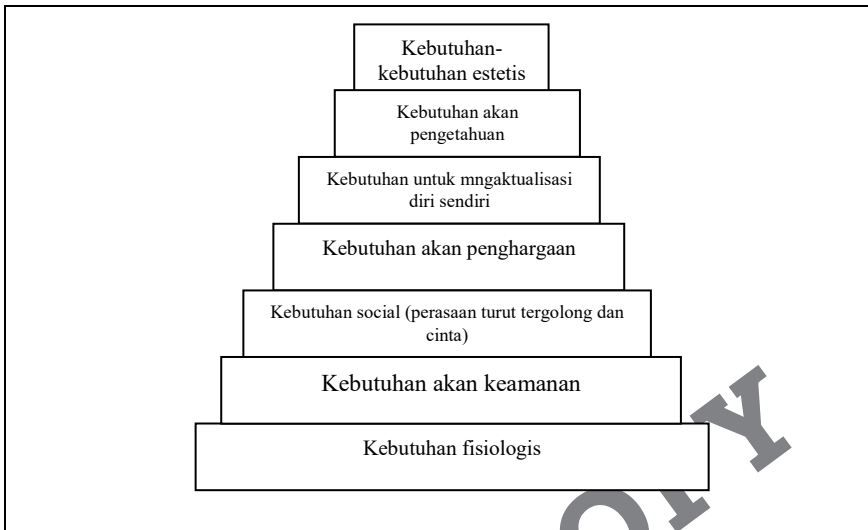
<sup>281</sup> *ibid.*

<sup>282</sup> *Ibid*, h. 153.

<sup>283</sup> *Ibid.*

<sup>284</sup> *ibid*, h. 154.

<sup>285</sup> *Ibid.*



Gambar: Hierarki kebutuhan-kebutuhan dari MASLOW terdapat adaya tingkat-tingkat yang makin kurang penting apabila kita meningkat dari dasar ke puncak.

Sebagai contoh misalnya, dikatakan olehnya bahwa kebutuhan-kebutuhan yang dikemukakan menunjukkan tingkat-tingkat yang makin lama makin kurang penting dipandang dari sudut survival si individu.<sup>286</sup>

Hierarki tersebut tidaklah bersifat kaku, tetapi walaupun demikian ia agaknya mewakili urutan mengenai hal yang dianggap penting untuk kebanyakan orang untuk bagian terbesar dari waktu. Apabila individu-individu merasa lapar sekali, maka kiranya ia tidak akan terlampau menghiraukan estetika lingkungannya ataupun tidak terlampau berkeinginan untuj menyaksikan sebuah opera.<sup>287</sup>

Urutan tentang hal yang dianggap penting juga memberikan petunjuk kepada kita tentang "urutan pemuasan kebutuhan".<sup>288</sup>

Setelah sesuatu kebutuhan tertentu urutan lebih rendah terpenuhi, maka sang individu yang bersangkutan secara tipis meng-

<sup>286</sup> *Ibid*, h. 155.

<sup>287</sup> *Ibid*.

<sup>288</sup> *Ibid*.

geserkan focus perhatiannya kepada kebutuhan berikut tingkat lebih tinggi. Apabila perasaan laparnya sudah hilang, maka perhatiannya akan ditujukan kepada kebutuhan akan keamanan-dari keamanan kebutuhan untuk tergolong pada "sesuatu kelompok" (BELONGING NEEDS) dan seterusnya pada tangga hierarki. Sudah tentu harus dikatakan bahwa pemuasan kebutuhan dengan urutan yang dikemukakan bukanlah sesuatu kejadian tunggal yang unik. Justru ia bersifat siklus.<sup>289</sup>

Seseorang mungkin dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan akan pangan, memperhatikan kebutuhan-kebutuhannya akan keamanan dan bahkan juga mencurahkan perhatiannya pada kebutuhannya untuk tergolong pada sesuatu dan akhirnya ia karena perasaan lapar diingatkan lagi pada kebutuhannya akan pangan.<sup>290</sup>

Berbagai macam kebutuhan *tidak dapat dipenuhi hingga derajat yang sama.*<sup>291</sup>

Adalah jelas bahwa setiap orang hanya dapat makan dan minum sampai jumlah tertentu sampai ia mencapai kepuasan penuh. Setelah suatu titik tertentu dilampaui, maka lebih banyak makanan dan minuman justru akan memaukkan. Hal yang berbeda seklai berlaku bagi kebutuhan-kebutuhan lain. Apabila seseorang meningkat pada tangga hierarki, maka makin sulit menetapkan titik-titik kepuasan, andaikata ada titik-titik demikian untuk kebutuhan-kebutuhan tingkat lebih tinggi.<sup>292</sup>

Masih ada hal yang berhubungan dengan teori hierarki tentang kebutuhan-kebutuhan. *Sesuatu kebutuhan yang mencapai kepuasan, berhenti memberikan motivasi,* sedikitnya untuk sementara waktu. Perlu diingat bahwa walaupun kita dapat mendiferensiasi berbagai kebutuhan untuk tujuan-tujuan analitis, perilaku nyata dapat menunjukkan adanya lebih dari satu macam kebutuhan. Seseorang akan memakan makanan karena ia merasa lapar, tetapi ia dapat pula turut serta dengan sesuatu kelompok untuk makan bersama, karena ia

---

<sup>289</sup>*Ibid.*

<sup>290</sup>*Ibid.*

<sup>291</sup>*Ibid.*

<sup>292</sup>*Ibid*, h.156.

juga berkeinginan bergaul dengan teman-temannya. Jadi, kita dapat mengatakan bahwa terdapat adanya: *macam-macam motivasi untuk perilaku*.<sup>293</sup>

Terdapat adanya *macam-macam determinan* seperti halnya terdapat adanya *macam-macam motivasi* untuk perilaku.<sup>294</sup>

Motivasi merupakan salah satu determinan, tetapi di samping itu ada pula determinan-determinan lain.<sup>295</sup>

Sebagian besar perilaku kita berhubungan dengan proses “dibawah sadar” dalam arti bahwa kita sering tidak mengetahui kebutuhan-kebutuhan mana akan kita penuhi. Agaknya sebagian besar dari motivasi-motivasi kita terjadi dibawah sadar. Seseorang misalnya memakan makanan oleh karena ia merasakan adanya kebutuhan makannya, tetapi sebenarnya ketika itu ia berusaha memenuhi kebutuhan untuk bergaul dengan orang-orang lain, atau mungkin ia mengalami perasaan tidak pasti dalam lingkungannya.<sup>296</sup>

## E. Peningkatan Motivasi

### **Anda sendiri harus termotivasi**

Aturan emas pertama mengenai motivasi ialah Anda takkan pernah mengilhami orang lain kecuali Anda sendiri terilhami. Hanya seorang pemimpin yang termotivasi yang dapat memotivasi orang lain. Contohnya adalah si perahu hebat.<sup>297</sup>

Sederhana dan jelas, bukan? Namun, mengapa hal ini diabaikan dalam manajemen masa kini?<sup>298</sup>

---

<sup>293</sup>*Ibid.*

<sup>294</sup>*Ibid.*

<sup>295</sup>*Ibid.*

<sup>296</sup>*Ibid.*

<sup>297</sup>John Adair, *Kepemimpinan yang Memotivasi; Aturan “Lima Puluh-Lima Puluh” dan Delapan Prinsip Utama untuk Memotivasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 87.

<sup>298</sup>*Ibid.*

Antusiasme mengilhami, terutama bila berpadu dengan kepercayaan. Kita mungkin dapat memahami pernyataan penting itu bila kita memikirkan lawan dari antusiasme. Kesan apa yang akan kita berikan sebagai pemimpin bila kita apatis, pasif, setengah hati, tak peduli, dan tak tertarik? Antusiasme bersifat menyebar; dan orang antusias biasanya juga kompeten, karena mereka memercayai dan menyukai apa yang mereka lakukan.<sup>299</sup>

Salah seorang filsuf-konsultan pertama di dunia, Confucius, sekali waktu dipanggil oleh Raja China untuk memeriksa korupsi dan pencurian yang tumbuh subur di wilayah kekuasaannya. Kenyataannya, baik sang raja maupun seisi istananya terlibat dalam praktik ini. Orang lain hanya meniru penguasa. Dalam waktu singkat, hal ini menjadi jelas bagi Confucius. Ia menunjuk kliennya sebagai pengaruh yang memotivasi. "bila paduka sendiri tidak mencuri," ujarnya, "sekalipun paduka member hadiah emas kepada orang-orang paduka untuk mencuri, mereka tak akan melakukannya".<sup>300</sup>

Sebelum anda mengkritik orang lain karena kurang motivasi, bertanyalah pda diri sendiri apakah antusiasme Anda sendiri dan komitmen Anda pada tugas anda sudah tulus, kasat mata, serta nyata. Apakah Anda pernah mengungkapkannya dalam perbuatan selain dengan kata-kata? Apakah Anda memberi contoh baik? Karena motivasi melibatkan, bukan mengajari.<sup>301</sup>

### **Pilih orang yang bermotivasi tinggi**

Karena sulit memotivasi orang yang belum termotivasi, masuk akal bila kita ingin memilih orang yang sudah termotivasi. Benar, dalam batu api paling dingin terdapat api panas, tetapi Anda mungkin kurang terampil melepaskan percik api tersembunyi seperti ini.<sup>302</sup>

Anda membutuhkan orang yang bekerja untuk anda yang, sebagaimana Jhon Bunyan, "takkan puas, kecuali bila saya mempraktikkan bakat saya, yang juga mengobarkan diri saya.. bunyan menam-

---

<sup>299</sup> *Ibid.*

<sup>300</sup> *Ibid.*

<sup>301</sup> *Ibid.*

<sup>302</sup> *Ibid*, h. 89.

bahkan, “kehormatan besar dan hadiah kecil lebih baik daripada hadiah besar tanpa kehormatan,” yang bila diterjemahkan berarti bila anda memilih seseorang untuk sebuah pekerjaan, lebih baik pilih orang bermotivasi tinggi dengan kemampuan sedang daripada orang berkemampuan baik, tetapi tidak bermotivasi.<sup>303</sup>

Ti adanya tes psikologi yang dapat diandalkan sebagai pengukur motivasi membuat para manajer memilih orang berdasarkan penilaian subjektif mereka. Beberapa kiat berikut bermanfaat bagi pewawancara,<sup>304</sup>

- Ingat, orang yang diwawancarai berusaha memengaruhi atau memotivasi anda untuk memberikan pekerjaan itu kepadanya. Beberapa orang dapat dengan mudah bersikap seolah mereka mempunyai motivasi atau antusiasme tinggi selama sejam saat berlangsungnya wawancara. Orang lain, yang bermotivasi tinggi, mungkin tampil “santai”.
- Dari hasil yang mereka tuai, anda akan mengenali mereka. Cari tahu apa saja yang pernah mereka hasilkan. Bila seseorang menginginkan sesuatu, ia akan menemukan cara untuk mendapatkannya. Apakah kegigihan dan kebulatan tekadnya-bukti akan motivasi tinggi-terlihat? Bertanyalah pada mantan atasan yang mengenal mereka dengan baik.
- Gambarkan beberapa situasi kerja yang memerlukan motivasi tinggi dan tanyakan pada pelamar bagaimana ia akan bereaksi.

### **Perlakukan setiap orang sebagai individu**

Bila anda tidak menanyakan motivasi seseorang, keinginannya-anda tidak akan mengetahuinya. Kita semua adalah individu. Apa yang memotivasi seseorang dalam sebuah tim mungkin tidak memotivasi orang lain. Lakukanlah semacam dialog dengan setiap individu anggota kelompok.<sup>305</sup>

---

<sup>303</sup> *Ibid.*

<sup>304</sup> *Ibid.*

<sup>305</sup> *Ibid.*



Individu tidak akan selalu mengetahui dengan jelas apa yang mereka inginkan. Motivasi kita berubah seiring pertambahan usia dan perubahan keadaan. Salah satu fungsi anda sebagai pemimpin mungkin adalah membantu individu memperjelas apa yang mereka cari setiap saat dalam karier mereka.<sup>306</sup>

Seorang pemimpin bijak dalam sebuah organisasi selalu ingat bahwa segantang gandum terdiri atas beberapa biji-bijian. Dengan mendengarkan para individu, memberi mereka kesempatan untuk mengungkapkan harapan dan kekhawatiran mereka, sang pemimpin juga memperlihatkan perhatian mendalam. Namun, tujuannya adalah membantu bila mungkin, bukan memanipulasi. "Kau kan memainkan aku... Kau kan mengungkapkan misteriku." Ini manipulasi sinis, sebagaimana diungkapkan Shakespeare.<sup>307</sup>

Kepemimpinan bertolak belakang dengan manajemen-personalia seperti ini. Sir John Smythe V.C. menulis,<sup>308</sup>

*Pemimpin yang baik adalah orang yang akan diikuti orang lain dalam keadaan apau pun, masa baik maupun buruk, karena mereka memercayainya sebagai pribadi, memercayai kemampuan dan pengetahuannya menyangkut pekerjaan, dan mereka tahu mereka berarti baginya.*

### **Tetapkan sasaran yang realitas dan menantang.**

"Tidak ada inspirasi dalam keinginan yang terlalu banyak dan kestabilan," tulis Jhon Lancaster Spalding. Orang mampu melampaui diri sendiri dalam upaya mendapatkan keinginannya yang tinggi.<sup>309</sup>

Sebagian besar orang mengungkapkan kecakapan ini dengan merespons tantangan secara lebih baik. Ada keseimbangan yang baik di sini. Bila tujuan yang ditetapkan benar-benar tidak realistis, hal ini akan mematahkan motivasi orang; bila terlalu mudah diperoleh, orang menjadi tidak inspiratif. Sebagai seorang pemimpin, anda harus mendapatkan keseimbangan yang tepat. "tidak cukup bekerja dengan

---

<sup>306</sup> *Ibid*, h. 91.

<sup>307</sup> *Ibid*.

<sup>308</sup> *Ibid*.

<sup>309</sup> *Ibid*, h. 93.

kemampuan yang terbaik kita,” ucap Winston Churchill. “kadang, kita harus melakukan hal yang perlu dilakukan”.<sup>310</sup>

Dalam 3 M, misalnya, manajer ditantang untuk meraih tujuan yang sulit. Contohnya, ujar Lewis W. Lehr, mantan ketua 3 M, dalam bidang inovasi sasaran yang ditetapkan di buat agar memaksimalkan kemampuan semua yang terlibat.<sup>311</sup>

*“Divisi kami mematok sasaran tinggi; setiap tahun, 25 % penjualan hasil berasal dari produk yang perkenalkan dalam 5 tahun terakhir. Tentunya, tidak setiap divisi meraih sasaran yang ditetapkan setiap tahun. Para manajer kami dinilai tidak saja dari kemampuan mereka mengembangkan produk yang sudah ada, tetapi juga dari kepandaian mereka membawa produk baru yang inovatif ke pasar. Jadi, mereka mempunyai intensif yang sudah melekat untuk membuat riset dan pengembangan tetap kuat”.*

Bersepakat mengenai sasaran atau tujuan yang hendak diraih dengan para pelaksanaannya adalah hal yang penting. Semakin banyak kita berbagi keputusan yang berdampak pada kehidupan professional kita, semakin termotivasikita untuk melaksanakannya. Ini adalah prinsip yang benar. Bila orang bersangkutan *beranggapan bahwa* sasarannya realistis dan penting, ia akan mulai mendaya gunakannya 50 % dari motivasinya.<sup>312</sup>

### **Ingat, kemajuan akan memotivasi**

Sebagaimana disiratkan model ACL, kita termotivasi tidak saja oleh kebutuhan pribadi kita, tetapi juga oleh kebutuhan yang berasal dari tugas bersama. Kita ingin menyelesaikan apa yang ingin kita lakukan. Semakin penting sebuah tugas, semakin kuat untuk menyelesaikannya dengan memuaskan. John Wesley menamakannya “nafsu untuk menyelesaikannya”.<sup>313</sup>

---

<sup>310</sup>*Ibid.*

<sup>311</sup>*Ibid.*

<sup>312</sup>*Ibid.*

<sup>313</sup>*Ibid*, h. 95.

Prinsip yang menyatakan kemajuan akan memotivasi adalah prinsip yang baik. Bila orang menyadari mereka bergerak maju, hal ini akan mendorong mereka meningkatkan upaya mereka. Kita lebih banyak berinvestasi dalam kesuksesan.<sup>314</sup>

Karena itu penting untuk memastikan setiap orang menerima umpan balik yang tepat. Dalam Websterdictionary, umpan balik (feedback) didefinisikan sebagai "kembalinya sebagian hasil produksi sebuah mesin, sistem, atau proses ke pemasukan". Tanpa umpan balik, orang tak akan tahu apakah mereka melangkah ke arah yang benar dengan kecepatan yang benar.<sup>315</sup>

Sebaliknya, umpan balik terhadap kurangnya kemajuan juga memotivasi. Hal ini akan mengonsentrasikan pikiran padahal yang harus dilakukan untuk meraih kesuksesan. Bila anda mengemukakan kepada seseorang realitas situasi yang ia hadapi dengan cara ini, "hukum situasi", akan melaksanakan tugas motivasi untuk anda.<sup>316</sup>

### **Ciptakan lingkungan yang memotivasi**

Meski anda mempunyai kekuatan terbatas untuk memotivasi orang lain, banyak hal dapat anda lakukan untuk menciptakan lingkungan yang akan mereka anggap memotivasi. Sebagian besar dari kita pernah menghadapi lingkungan dengan kondisi kebalikan dari lingkungan itu, yaitu lingkungan yang *menurunkan* motivasi. Kultur organisasi yang mempunyai banyak larangan, terlalu menonjol pengendalian, membatasi peran manusia menjadi peran pasif, dan sikap atasan yang tak dapat diduga, lekas naik darah, suka mendamprak orang di depan orang lain akan sukar menuai prestasi terbaik seseorang.<sup>317</sup>

Penting untuk menyajikan faktor "higenis" Herzberg dengan benar. Kebugaran fisik dan psikologi seorang harus menjadi prioritas utama. Pengendalian diperkenankan bila hanya perlu karena pengendalian berlebih menurunkan motivasi. Cek ulang apakah

---

<sup>314</sup>*Ibid*, h. 95.

<sup>315</sup>*Ibid*.

<sup>316</sup>*Ibid*.

<sup>317</sup>*Ibid*, h. 97.

seseorang mempunyai masukan yang tepat dalam keputusan yang berdampak pada kehidupan profesionalnya, terutama saat terjadi perubahan besar. Unit atau sub unit harus dibuat sekecil mungkin karena organisasi besar cenderung menjadi birokratis dan menurunkan motivasi bila kekurangan pemimpin yang inspiratif.<sup>318</sup>

Terakhir, beri perhatian pada desain pekerjaan. Pekerjaan berulang akan menjadi membosankan bila tak ada jeda, jadi hadirkan sebanyak mungkin variasi. Biarkan orang mengerjakan sesuatu yang dapat mereka anggap sebagai produk mereka sendiri karena orang merasa bahwa otonomi nyata akan memotivasinya. Pastikan bahwa orang yang melakukan pekerjaan memahami dampaknya terhadap orang lain sehingga ia memahami kepentingannya. Hal ini vital, terutama bila anda ingin orang lain merasa terlibat sehingga mereka menyumbangkan gagasan baru dan membantu mengedepankan proses inovasi yang sangat penting.<sup>319</sup>

### **Berikan hadiah yang adil**

Seekor kucing liar yang mengejar kelinci salju hanya akan mengejar hingga 200 meter, lalu menyerah. Makanan yang berhasil akan diperoleh bila mangsa tertangkap tidak sepadan dengan tenaga yang hilang saat mengejar. Mengacu pada prinsip yang sama, yang tak disadarinya, hean ini akan mengejar rusa untuk jarak yang lebih jauh.<sup>320</sup>

Setiap pekerjaan menyiratkan unsur penyeimbang antara apa yang kita berikan dan apa yang kita harapkan. Keadilan disini berarti apa yang harus kita peroleh sepadan nilainya dengan apa yang kita berikan. Prestasi kerja seharusnya dikaitkan dengan hadiah, sebagaimana halnya promosi harus dikaitkan dengan jasa.<sup>321</sup>

Memperoleh hadiah dalam bentuk uang, dengan adil-dalam berbagai situasi kerja, lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan. Namun, prinsip ini tetap penting dan harus ditemukan cara untuk

---

<sup>318</sup>*Ibid.*

<sup>319</sup>*Ibid.*

<sup>320</sup>*Ibid*, h. 99.

<sup>321</sup>*Ibid.*

menerapkannya. Justinian menulis, "keadilan adalah keinginan tetap dan tak henti untuk member semua orang hak mereka". Maksud tulus dan terus menerus ini diharapkan dari pemimpin mana pun yang mempunyai kewenangan dalam hal pemberian hadiah.<sup>322</sup>

Prinsip ini harus diterapkan dengan perhatian khusus pada pemberian gaji. Bila keadilan tidak dirasakan, hal ini akan menyebabkan berkurangnya motivasi dan menurunkan moral kerja. Bila gajinya rendah, upaya para karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik akan berkurang. Uang adalah insentif yang sangat penting. Karena itu, skema evaluasi kerja yang tepat, yang melibatkan perwakilan pekerja dalam menilai financial pekerjaan, sangat penting.<sup>323</sup>

Tentunya ada hadiah lain yang kita peroleh bila bekerja, sebagaimana yang digambarkan hierarki kebutuhan Maslow. Kesempatan pengembangan professional dan pertumbuhan pribadi khususnya berharga bagi orang yang baik. Namun, uang mempunyai kepentingan strategis bagi sebagian besar orang. Tak kalah penting, uang adalah ukuran pengakuan atas pentingnya kontribusi mereka. Sebagai alat tukar dan penumpuk kekayaan, uang kemungkinan adalah hadiah materi paling bermanfaat yang dapat anda berikan.<sup>324</sup>

### **Berikan pengakuan**

Terlepas tentang apa yang saya tulis tentang uang, saya percaya bahwa memberi pengakuan sering merupakan motivator yang jauh lebih dahsyat. Sebagaimana telah saya isyaratkan, uang lebih berarti sebagai lambang pengakuan daripada sebagai alat untuk membeli lebih banyak materi.<sup>325</sup>

Sifat haus akan pengakuan adalah universal. Bagi orang berbakat, hal ini setara dengan hasrat akan ketenaran atau kejayaan. Contohnya, Isambard Brunel dapat menulis dalam buku hariannya;

---

<sup>322</sup>*Ibid.*

<sup>323</sup>*Ibid.*

<sup>324</sup>*Ibid.*

<sup>325</sup>*Ibid.*, h. 101.

“kecongkaanku dan kecintaanku pada kejayaan, atau tepatnya pada penerimaan akan saling bersaing saling menguasai”.<sup>326</sup>

Sebagai seorang pemimpin, anda dapat memberi pengakuan dan menunjukkan penghargaan dengan beberapa cara. Ucapan tulus, “baik sekali” atau “terima kasih” dapat mengangkat moral seseorang.<sup>327</sup>

Sir Ricard Branson, Ketua Virgin Group, berkata:<sup>328</sup>

*“Orang tua saya membesarkan saya dengan pemuhan pujian sedikit kritikan. Kami semua tumbuh berkembang dengan pujian. Bunga akan tumbuh dengan sumber dan layu bila tidak, dan manusia persisi seperti itu, entah anda pemimpin atau operator telepon”.*

Namun, yang tak kalah penting adalah menciptakan iklim yang saling menghargai kontribusi sesama anggota tim. Karena pengakuan dari rekanlah-dari kolega-yang lebih kita hargai daripada pujian dari atasan. Kita makhluk sosial dan haus akan penghargaan dari orang lain. Tanpa adanya pembawayan tetap oleh orang lain kedalam rekening deposito ini, sulit menjaga keseimbangan harga diri kita sendiri.<sup>329</sup>

Raih setiap kesempatan untuk memberikana pengakuan, mesti hanya atas upaya yang orang lain tunjukkan. Kita tidak selalu bisa mengatur hasil yang diharapkan. Lihatlah nilai pekerjaan orang lain dan tunjukkan penghargaan anda. Anda tidak harus menjadi manajer untuk melakukan ini, karena kepemimpinan sejati selalu dapat dipraktikkan dari posisi paling bawah.<sup>330</sup>

## F. Motivasi dalam Perspektif Islam

Allah telah memberikan ciri-ciri khusus pada setiap makhluk sesuai dengan fungsi-fungsinya. Diantara ciri-ciri khusus terpenting dalam tabiat penciptaan hewan dan manusia adalah motivasi fisiologis. Fungsi-fungsi fisiologi merupakan sisi penting kehidupan

---

<sup>326</sup> *Ibid.*

<sup>327</sup> *Ibid.*

<sup>328</sup> *Ibid.*

<sup>329</sup> *Ibid.*

<sup>330</sup> *Ibid.*

manusia yang mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan fisik, memenuhi atau menggantikan setiap kekurangan, dan meluruskan kegoncangan atau ketidakseimbangan. Ia sering menjaga keseimbangan vital (*homoeatatis*) yang lazim untuk menjaga diri, eksistensi, dan kesinambungan dalam menjalankan fungsi-fungsinya.<sup>331</sup>

Studi-studi fisiologis menjelaskan adanya kecenderungan alami dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan secara permanen. Bila keseimbangan lenyap, maka timbul motivasi untuk melakukan aktivitas yang bertujuan mengembalikan keseimbangan tubuh seperti semula. Aktivitas ini bertumpu pada dasar fisiologis, di luar keinginan manusia. Misalnya, tubuh berkeringat bila udara sangat panas. Atau seseorang menangis bila tubuhnya merasakan sakit yang luar biasa. Terkadang penyeimbangan ini terjadi karena individu melakukan suatu aktivitas, misalnya seseorang makan karena lapar atau minum karena haus.<sup>332</sup>

Pemikiran tentang keseimbangan yang dikemukakan para ilmuwan modern ini, telah dikupas al-Qur'an empat belas abad silam. Simaklah ayat-ayat berikut<sup>333</sup>

وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ ﴿٩١﴾

Artinya : *Dan Kami telah menghamparkan bumi dan menjadikan padanya gunung-gunung dan Kami tumbuhkan padanya segala sesuatu menurut ukuran (Q.S. al-Hijr; 19).*

الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُنْ لَهُ شَرِيكٌ فِي الْمُلْكِ  
وَحَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَرَهُ تَقْدِيرًا ﴿٢﴾

Artinya : *yang kepunyaan-Nya-lah kerajaan langit dan bumi, dan Dia tidak mempunyai anak, dan tidak ada sekutu bagiNya*

<sup>331</sup>Abdul Hamid Mursi, *SDM Yang Produktif; Pendekatan al-Qur'an & Sains*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), h. 107-108.

<sup>332</sup>Muhammad Utsman Najati, *al-Qur'an wa Ilm an-Nafs*, (Kairo: Sturug, 1982), h. 23-25

<sup>333</sup>Abdul Hamidki Mursi, *op.cit.*, h. 108.

*dalam kekuasaan(Nya), dan dia telah menciptakan segala sesuatu, dan Dia menetapkan ukuran-ukurannya dengan serapi-rapinya (Q.S. al-Furqan; 2)*

اللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَحْمِلُ كُلُّ أُنْثَىٰ وَمَا تَغِيصُ الْأَرْحَامُ وَمَا تَزْدَادُ وَكُلُّ شَيْءٍ عِنْدَهُ بِمِقْدَارٍ ﴿٨﴾

Artinya : *Allah mengetahui apa yang dikandung oleh setiap perempuan, dan kandungan rahim yang kurang sempurna dan yang bertambah. Dan segala sesuatu pada sisi-Nya ada ukurannya. (Q.S. ar-Ra'du; 8).*

إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ ﴿٩٤﴾

Artinya : *Sesungguhnya Kami menciptakan segala sesuatu menurut ukuran. (Q.S. al-Qamar; 49).*

Setiap makhluk hidup diciptakan dengan cara dan ukuran tertentu sehingga mencapai tingkat kesemibangan ideal. Jika keseimbangan itu mulai tak serasi, maka motivasi-motivasi fisiologis akan melakukan aktivitas yang pasti mengembalikan tubuh kepada keadaan semula yaitu keseimbangan.<sup>334</sup>

Al-Qur'an menunjukkan motivasi-motivasi fisiologis terpenting sebagaimana penulis ringkaskan berikut ini;

#### 1. Motivasi menjaga diri

Allah SWT menyebutkan pada sebagian ayat al-Qur'an tentang motivasi-motivasi fisiologis terpenting yang berfungsi menjaga individu dan kelangsungan hidupnya. Misalnya lapar, dahaga, bernapas, dan rasa sakit. Allah SWT memperingatkan Adam agar berhati-hati terhadap godaan setan yang ingin mengeluarkannya dari surge dan menginginkan agar manusia turun supaya manusia sengsara dengan usaha dan bekerja terus menerus untuk memenuhi berbagai dorongan fisiologis.<sup>335</sup> Allah SWT berfirman;

<sup>334</sup>Ibid.

<sup>335</sup>Ibid, h. 109.



﴿٧١﴾ فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكَمَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى ﴿٧١﴾  
﴿٩١﴾ إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَى ﴿٨١﴾ وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَى ﴿٩١﴾  
فَوَسْوَسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَا آدَمُ هَلْ أَدُلُّكَ عَلَى شَجَرَةِ الْخُلْدِ وَمُلْكٍ لَّا يَبْلَى ﴿٢١﴾  
﴿٢١﴾ فَأَكَلَا مِنْهَا فَبَدَتْ لَهُمَا سَوْآتُهُمَا وَطَفِقَا يَخْصِفَانِ عَلَيْهِمَا مِنْ وَرَقِ الْجَنَّةِ  
وَعَصَى آدَمُ رَبَّهُ فَغَوَى ﴿١٢١﴾

Artinya : Maka Kami berkata: «Hai Adam, sesungguhnya ini (iblis) adalah musuh bagimu dan bagi isterimu, maka sekali-kali janganlah sampai ia mengeluarkan kamu berdua dari surga, yang menyebabkan kamu menjadi celaka. Sesungguhnya kamu tidak akan kelaparan di dalamnya dan tidak akan telanjang, dan sesungguhnya kamu tidak akan merasa dahaga dan tidak (pula) akan ditimpa panas matahari di dalamnya». Kemudian syaitan membisikkan pikiran jahat kepadanya, dengan berkata: «Hai Adam, maukah saya tunjukkan kepada kamu pohon khuldi dan kerajaan yang tidak akan binasa?» Maka keduanya memakan dari buah pohon itu, lalu nampaklah bagi keduanya aurat-auratnya dan mulailah keduanya menutupinya dengan daun-daun (yang ada di) surga, dan durhakalah Adam kepada Tuhan dan sesatlah ia. (Q.S. Thahaa: 117-121).

Pada ayat ini tersirat motivasi terpenting untuk menjaga diri dari lapr, haus, dan terik matahari. Ayat-ayat ini juga menyiratkan motivasi mencintai kelangsungan hidup dan berkuasa. Motivasi menjaga diri bertugas membantu motivasi kelangsungan hidup, yaitu dengan memenuhi kebutuhan fisiologis yang berfungsi menjaga kelangsungan hidup individu. Motivasi cinta kelangsungan hidup dan ingin berkuasa merupakan pintu masuk setan ke dalam diri Adam. Karena itu setan menggodanya, "maukah saya tunjukkan kepada kamu pohon khuldi dan kerajaan yang tidak akan binasa?". Adam lupa akan peringatan Allah, ia mendurhakai perintah Tuhannya dengan memakan buah itu. Tetapi kemudian ia menyesali

perbuatannya dan memohon ampun kepada Allah Yang Maha Pengampun.<sup>336</sup>

Sebagian ayat al-Qur'an menunjukkan pentingnya motivasi memenuhi kebutuhan perut dan perasaan takut dalam kehidupan. Seorang muslim bekerja-selain untuk beribadah-karena ingin memperoleh sejumlah uang untuk membeli makanan serta mengantisipasi berbagai peristiwa dan tantangan zaman yang menerpa kehidupannya. Sehingga sebagian ayat menyebut lapar dan takut sebagai dua faktor yang besar pengaruhnya bagi kehidupan.<sup>337</sup> Allah berfirman;

وَلَتَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ  
وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ ﴿٥١﴾

Artinya: *Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar. (Q.S. al-Baqarah; 155)*

ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ  
فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ ﴿٢١١﴾

Artinya: *Dan Allah telah membuat suatu perumpamaan (dengan) sebuah negeri yang dahulunya aman lagi tenteram, rezkinya datang kepadanya melimpah ruah dari segenap tempat, tetapi (penduduk)nya mengingkari ni'mat-ni'mat Allah. karena itu Allah merasakan kepada mereka pakaian kelaparan dan ketakutan, disebabkan apa yang selalu mereka perbuat. (Q.S. an-Nahl: 112)*

<sup>336</sup> *Ibid.*

<sup>337</sup> *Ibid*, h. 110.

﴿٤﴾ فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ ﴿٣﴾ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِّنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِّنْ خَوْفٍ ﴿٤﴾

Artinya : *Maka hendaklah mereka menyembah Tuhan Pemilik rumah ini (Ka'bah). Yang telah memberi makanan kepada mereka untuk menghilangkan lapar dan mengamankan mereka dari ketakutan. (Q.S. Quraisy; 3-4)*

Manusia bekerja bersusah-payah mencari rezeki, melakukan kewajiban-kewajiban hidup, dan menjalankan berbagai bentuk hubungan. Ia merasa letih dan membutuhkan istirahat agar dapat mengembalikan vitalitasnya, serta mampu meneruskan aktivitasnya.<sup>338</sup> Allah SWT berfirman:

وَمِن آيَاتِهِ مَنَامُكُمْ بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَابْتِعَاؤُكُمْ مِّنْ فَضْلِهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَسْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya : *Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah tidurmu di waktu malam dan siang hari dan usahamu mencari sebagian dari karuniaNya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi kaum yang mendengarkan. (Q.S. ar-Ruum; 23)*

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ اللَّيْلَ لِتَسْكُنُوا فِيهِ وَالنَّهَارَ مُبْصِرًا إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَسْمَعُونَ ﴿٧٦﴾

Artinya : *Dialah yang menjadikan malam bagi kamu supaya kamu beristirahat padanya dan (menjadikan) siang terang benderang (supaya kamu mencari karunia Allah). Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi orang-orang yang mendengar. (Q.S. Yunus; 67)*

<sup>338</sup>Ibid, h. 110.

﴿٩﴾ وَجَعَلْنَا نَوْمَكُمْ سُبَاتًا ﴿١٠﴾ وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ لِبَاسًا ﴿١١﴾ وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا

Artinya : *dan Kami jadikan tidurmu untuk istirahat, dan Kami jadikan malam sebagai pakaian, dan Kami jadikan siang untuk mencari penghidupan (Q.S. an-Naba; 9-11)*

Jika siang berlangsung terus menerus tanpa malam, apakah manusia dapat hidup tenang dan sejahtera? Itulah keutamaan dan kenikmatan yang dianugerahkan Allah SWT kepada manusia. Ia menciptakan siang dan malam yang selalu beriringan serta rasa letih setelah bekerja yang menghajatkan istirahat.<sup>339</sup>

DO NOT COPY

---

<sup>339</sup>*Ibid*, h. 111.

## BAB IV

### ORGANISASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata "Organum" yaitu alat, bagian dari badan sedangkan secara istilah (terminology) berarti: "Perhimpunan sejumlah orang yang melakukan kerja sama yang mempunyai struktur pimpinan dan anggota, susunan yang teratur dan berdisiplin, saling ketergantungan dan saling membantu antara satu dengan yang lain, melalui kewenangan dan kordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan".<sup>340</sup>

---

<sup>340</sup>Wazri A. Afifi, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Program pascasarjana Muhammadiyah Jakarta, 2005), h. 6

### **Struktur organisasi**

Ada 2 susunan organisasi yaitu; 1) Vertical yaitu susunan pimpinan secara bertingkat dari atas ke bawah, tiap tingkat pimpinan memimpin dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi pada tingkat masing-masing, seperti; pimpinan pusat, pimpinan wilayah, pimpinan cabang, pimpinan anak cabang, dan pimpinan ranting, 2) Horizontal yaitu susunan pimpinan yang bertugas membantu pimpinan dalam kesatuan kerja tertentu, seperti; seksi-seksi, departemen/devisi, lajuah/ majlis, badan otonom dan biro.<sup>341</sup>

### **Dasar organisasi**

Yang menjadi dasar organisasi bukan orangnya akan tetapi apakah tugas pekerjaan dari organisasi.<sup>342</sup>

### **Tata kerja (Job Description)**

Adalah sangat penting bagi sebuah organisasi bila job description sudah diatur adalah sistematis dan proporsional (tepat takaran) maka akan menolong kerja ketua dan akan mudah juga membuat bagan organisasi sesuai dengan garis komando yang telah ditentukan. "Garis komando adalah dimana suatu jabatan membawahi jabatan yang lain. Garis konsultasi adalah keterkaitan suatu jabatan dengan yang lain". Tata kerja bisa berubah-ubah tergantung situasi dan kondisi organisasi itu sendiri.<sup>343</sup>

### **Program kerja**

Program kerja organisasi minimal 3 tahun atau maksimal 5 tahun, untuk jangka panjang, selain itu ada program kerja primer dan program kerja sekunder bila masa kerja primer dan program tidak diklasifikasikan.<sup>344</sup>

---

<sup>341</sup> *Ibid.*

<sup>342</sup> *Ibid.*

<sup>343</sup> *Ibid.*

<sup>344</sup> *Ibid*, h. 7.

### **Keuntungan organisasi**

Terlalu banyak manfaat organisasi antara lain; a. menciptakan kesatuan pikiran, b. mengerti egoism adalah salah, c. membiasakan bertoleransi, d. melatih hidup bermasyarakat, e. menumbuhkan rasa kebersamaan, f. memperbanyak informasi, g. meningkatkan kualitas diri, h. mengajar berjiwa besar, i. menyuburkan sifat dan sikap tolong menolong.<sup>345</sup>

### **Prinsip-prinsip Organisasi**

Sifat organisasi yang baik adalah; a. organisasi mempunyai tujuan yang jelas, b. tujuan organisasi harus diterima dan difahami oleh para anggota antara lain, - mereka mengerti harapan organisasi dari anggota, - harapan mereka terhadap organisasi berkemungkinan bisa terealisasi, - tujuan organisasi sesuai dengan tujuan anggota, c. menuju arah yang sama, d. setuju dengan ketua dan anggota mematuhi, e. pola dasar organisasi harus relative permanen, f. penempatan orang harus sesuai dengan ahlinya, g. adanya pembagian tugas/ kerja, h. adanya keseimbangan antara wewenang, dengan tanggung jawab jika wewenang lebih besar dari tanggung jawab maka akan merugikan organisasi.<sup>346</sup>

### **AD/ ART**

AD adalah anggaran pokok yang mendasari sifat dan tujuan organisasi serta peraturan rangka organisasi dan pimpinannya dan menjelaskan usaha-usaha yang dijalankan organisasi termasuk keuangan, membuat ketentuan persidangan dan ketentuan tentang perubahan organisasi dan seterusnya yang bersangkutan dari AD.<sup>347</sup>

ART ialah peraturan pelaksanaan dari AD, contoh materi dalam ART misalnya; - keanggotaan dan hak-hak anggota, - penjelasan lebih lanjut tentang susunan organisasi dan pimpinan, - hak dan kewajiban pimpinan, - pemilihan pimpinan dan masa jabatan.<sup>348</sup>

---

<sup>345</sup>*Ibid.*

<sup>346</sup>*Ibid.*

<sup>347</sup>*Ibid.*

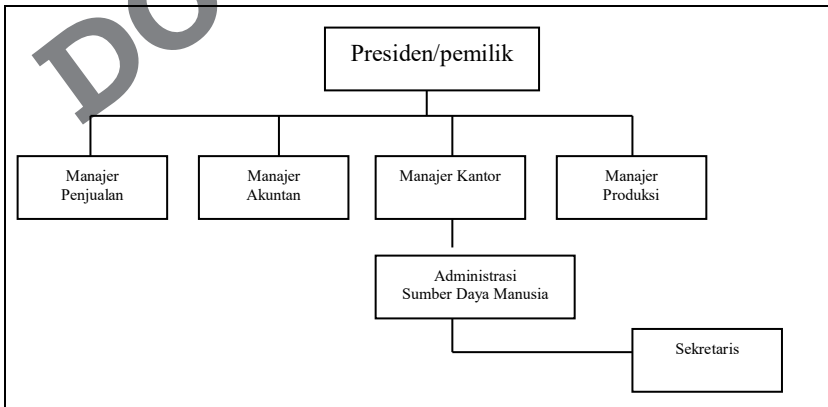
<sup>348</sup>*Ibid*, h. 8

## B. Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi manajemen sumber daya manusia adalah merupakan bagian dari organisasi secara keseluruhan. Besar kecilnya organisasi manajemen sumber daya manusia akan tergantung dari besar kecilnya organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu nama organisasi manajemen sumber daya manusia itu tiap organisasi berbeda-beda, ada yang menamakan biro, bagian, departemen, seksi, dan sebagainya. Di bawah ini diberikan contoh organigram untuk organisasi yang kecil dan organisasi yang besar, dan dimana posisi organisasi manajemen sumber daya manusia itu berada.<sup>349</sup>

Mengenai personel yang akan mengelola organisasi manajemen sumber daya manusia itu belum ada standarisasi. Seperti orang profesional sebaiknya yang mengelola organisasi ini, tergantung sekali pada besar kecilnya kegiatan-kegiatan dari organisasi yang bersangkutan. Tetapi dari suatu studi telah menunjukkan bahwa rasio tertinggi antara karyawan dengan pengelola karyawan adalah 27:1, dan rasio terendah 29:1. Studi lain menunjukkan bahwa rata-rata untuk 1.000 karyawan atau pekerja ditangani oleh 36 profesional manajemen sumber daya manusia, yang berarti rasionya 28:1.<sup>350</sup>

Gambar: Bagan Sumber Daya Manusia untuk Organisasi Kecil.<sup>351</sup>



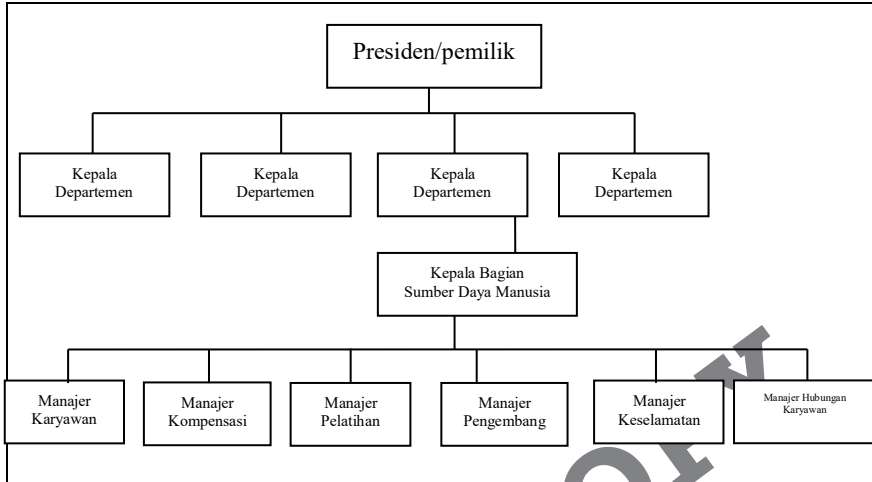
<sup>349</sup>Notoatmodjo, *op.cit.*, h. 118.

<sup>350</sup>*Ibid.*

<sup>351</sup>*Ibid.*, h. 119.



Gambar: Bagan Sumber Daya Manusia untuk Organisasi Besar.<sup>352</sup>



### C. Perumusan Organisasi

Diantara teori-teori organisasi kita melihat keragaman pendapat dan perbedaan-perbedaan yang menimbulkan pertanyaan; teori mana yang benar, dan mana yang salah? Perbedaan-perbedaan ini adalah akibat daripada kenyataan, bahwa berbagai penulis mendekati persoalan organisasi dengan konsepsi masing-masing. Pengarang-pengarang Inggris misalnya mengeluh, bahwa pengarang-pengarang Amerika kadang-kadang terlalu condong untuk bertolak daripada organisasi raksasa yang memang terdapat di Amerika Serikat, seolah-olah itu suatu tipe yang umum, mereka kurang memperhatikan perusahaan-perusahaan kecil yang jumlahnya lebih banyak dan yang hidup dalam suasana yang lain. Konsepsi dari suatu organisasi seperti Standard Vacuum atau International Harvester berlainan dengan konsepsi suatu perusahaan kecil dan menengah. Selain itu perbedaan-perbedaan konsepsi itu disebabkan juga oleh perbedaan pikiran dari pengarang masing-masing. Atau pula tempat bertolak berlainan; Apabila organisasi dilihat dari dalam, ia akan berbeda daripada yang dilihat dari luar. Suatu konsepsi dari seorang ahli

<sup>352</sup>Ibid, h. 119.

ekonomi akan berbeda daripada konsepsi seorang insinyur, dan kita kini sudah tahu, bahwa soal management dan organisasi bukan lagi menjadi wewenang daripada insinyur saja.<sup>353</sup>

Maka persoalan bagi kita bukanlah menilai teori mana yang benar dan mana yang salah. Peribahasa asing berkata: ada berbagai jalan yang menuju roma. Tidak ada satu kebenaran yang berlaku sepanjang masa dan untuk setiap hal. Dalam mencari pegangan untuk keluar dari labyrinth in, kita sekali lagi mengeluarkan tali Arieadne ini kali namanya adalah; James D. Mooney, *The Principles of Organization*. Buku Mooney membahas azas-azas umum daripada setiap organisasi.<sup>354</sup>

Azas-azas organisasi lebih banyak bersumber kepada ketata niagaan daripada ketata prajaan (ketata niagaan-administration). Dianantara kedua cabang ilmu pengetahuan ini terdapat suatu lapangan luas dari kepentingan-kepentingan dan buah pikiran yang saling meliputi satu sama lain. Dalam analisa mengenai organisasi, ketata prajaan mengambil dari cara-cara ketata niagaan, dan menerima pendapat dan tekniknya. Kemudian timbul kecenderungan untuk mengubah kebiasaan ini dan menggunakan approach yang lebih abstrak dengan bercermin pada lain-lain ilmu pengetahuan seperti sosiologi dan psikologi.<sup>355</sup>

Contoh; buku *ideas and issues in public administration*, editet by Dwight waldo, misalnya, memberi saripati dan ringkasan dari karangan-karangan para sarjana disertai catatan ringkas dari editornya. Karangan-karangan itu adalah ciptaan sarjana-sarjana sosiologi seperti Max Weber sarjana ilmu politik seperti Harold Laski, ahli-ahli sejarah dan negarawan seperti Woodrow Willson, sarjana or dwaytead yang telah kita kutip beberapa kali, dan Paul Appleby, seorang sarjana dibidang public administratioan dan lain-lain.<sup>356</sup>

---

<sup>353</sup> Panglaykim dan Hazil, *op.cit.*, h. 100.

<sup>354</sup> *Ibid*, h. 100-101.

<sup>355</sup> *Ibid*.

<sup>356</sup> *Ibid*.

Dari keragaman ini nyata, bahwa Waldo mengaku adanya titik persinggungan antara ilmu ketata prajaan dengan tata niaga, tata negara, sosiologi dan lain-lain cabang ilmu pengetahuan.<sup>357</sup>

Walaupun juga ketata niagaan semakin maju dan batas-batas teorinya mengenai organisasi telah melewati garis-garis yang dibuat oleh Mooney, namun apa yang dikatakan oleh yang kemudian ini, pada hakikatnya masih berlaku hingga sekarang.<sup>358</sup>

Bagaimana pendapat Mooney tentang azas-azas organisasi? Bila satu golongan bergabung untuk suatu tujuan yang sama sekalipun mereka itu terdiri dari satu dua orang saja, kita telah mempunyai dasar-dasar psikis dari organisasi dan azas merupakan dasar bagi semua usaha yang digabungkan.<sup>359</sup>

Ilustrasi; dua orang menjatuhkan tenaga untuk mendorong suatu objek yang terlalu berat untuk digerakkan oleh seorang saja. Kita melihat adanya penggabungan usaha yang sinonim dengan organisasi, dan juga dengan koordinasi, yaitu azas pertama yang merupakan dasar bagi semua usaha yang digabungkan. Dengan ilustrasi yang sederhana ini, sampailah kita pada definisi organisasi, ; bentuk setiap pergabungan manusia untuk suatu tujuan bersama. Definisi ini berarti pertama-tama, bahwa setiap motif yang menghendaki tindakan manusia yang digabungkan selalu menampakkan diri dalam organisasi. Bentuk ini berbeda-beda sesuai dengan sifat tujuan, dan hanya dengan menemukan garis-garis esensial yang tertentu, kita dapat mengatakan, bahwa kita menemukan suatu azas. Untuk mengenal azas demikian, kita perlu melihat kembali beberapa perkembangan yang implicit dalam definisi organisasi kita tadi.<sup>360</sup>

Definisi tersebut diatas memperkenalkan organisasi sebagai suatu proses semata-mata, dan menunjukkan satu hubungan yang bercabang dua. Disatu pihak hubungan proses itu berwujud manusia yang menciptakan dan mempergunakan proses itu. Dan

---

<sup>357</sup>*Ibid.*

<sup>358</sup>*Ibid.*

<sup>359</sup> *Ibid*, h.102.

<sup>360</sup>*Ibid.*

dilain pihak, hubungan mengarah pada suatu objek, yaitu tujuan proses itu. Mempelajari organisasi sebagai satu proses saja berarti mempelajari struktur intrennya saja, tanpa melihat manusia-manusia di dalamnya.<sup>361</sup>

Organisasi pernah disebut sebagai sudut formil dari "administration"; ia merupakan alat, atau saluran bagi administration itu, dan melaluinya maka tindakan-tindakan dan kebijaksanaan administration menjadi efektif. Ada juga yang menyebut organisasi sebagai rangka (framework) setiap gabungan yang bergerak ke arah suatu tujuan bersama. Sampai satu tingkat tertentu persamaan ini memang sehat. Ia mengandung arti, bahwa organisasi itu hanya berkenaan dengan diflerensiasi tugas-tugas individual, seperti yang sering kita lihat dalam bagan-bagan organisasi, organizational charts dari perusahaan-perusahaan. Akan tetapi tugas-tugas haruslah berhubungan dengan prosedur, dan disinilah terletak dinamika dari organisasi, yaitu motif yang menggerakkan ke arah tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.<sup>362</sup>

Jadi organisasi bukan hanya bertalian dengan angka bangunan semata-mata, akan tetapi dengan badan seluruhnya, serta segala fungsi yang berhubungan dengannya. Ia mengkoordinasi seluruh faktor-faktor, agar tercipta kerjasama dalam mencapai tujuan.<sup>363</sup>

Gambaran hubungan antara organisasi dan administrasi juga menerangkan apa yang disebut "sistem" dalam organisasi. Sebagaimana halnya organisasi berhubungan dengan prosedur, demikianlah sistem ini dapat dilukiskan sebagai teknik prosedur.<sup>364</sup>

Perkataan teknik ini member penjelasan yang lain atas hubungan administrasi dengan organisasi. Dalam pengertian praktis, organisasi berada dibawah administrasi, ia merupakan alatnya. Dalam pengertian teknik, hubungan itu adalah sebaliknya.<sup>365</sup>

---

<sup>361</sup> *Ibid.*

<sup>362</sup> *Ibid*, h. 103.

<sup>363</sup> *Ibid.*

<sup>364</sup> *Ibid.*

<sup>365</sup> *Ibid.*

Teknik atau kecakapan, kemahiran administrasi dalam hubungan kemanusiaannya, dapatlah dilukiskan sebagai seni memimpin dan menjiwai manusia, yang didasarkan pada pengertian manusia dan hal ihwal kemanusiaan yang luas dan dalam. Teknik organisasi dapat dilukiskan sebagai teknik menghubungkan kewajiban dan tugas spesifik dalam satu keseluruhan yang dikoordinasikan. Ini menunjukkan hubungan yang erat antara administrasi dan organisasi. Ia juga menunjukkan bahwa teknik mengorganisasikan dalam urutan juga logis adalah mendahului teknik administrasi. Keharusan utama dalam segala organisasi ialah adanya hubungan-hubungan yang harmonis yang didasarkan pada kepentingan-kepentingan yang diintegrasikan, dan untuk tujuan ini esensi pertama adalah hubungan kewajiban dan tugas yang diintegrasikan, dan diperimbangkan satu sama lain. Ini berarti, bahwa koordinasi yang sehat dari segala kegiatan semua pekerja akan mengikuti koordinasi pekerjaan yang sehat. Dan ini hanya dapat diberikan oleh organisasi yang baik.<sup>366</sup>

### **Azas koordinasi**

Ilustrasi yang sederhana tentang dua orang yang menjatuhkan tenaga untuk mendorong suatu objek berat adalah suatu lukisan organisasi semata. Ia belum merupakan azas pertama dari organisasi.<sup>367</sup>

Untuk mengenal itu, baik kita lanjutkan pelukisan kita di atas. Usaha kedua orang itu harus dikoordinasikan. Ini berarti, mereka harus bertindak bersama-sama. Jika tidak demikian, tidak akan terdapat kesatuan dan tindakan. Jadi koordinasi dapatlah kita artikan sebagai pengaturan yang tertib dari kumpulan/ gabungan usaha, untuk menciptakan kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama. Koordinasi merupakan azas pertama dari organisasi. Malah azas satu-satunya, karena azas lainnya semua berada dibawahnya (subordinated). Azas-azas lainnya itu adalah azas-azas melalui mana koordinasi menjadi efektif.<sup>368</sup>

---

<sup>366</sup>*Ibid.*, h. 104.

<sup>367</sup>*Ibid.*

<sup>368</sup>*Ibid.*

Karena koordinasi memuat semua azas-azas organisasi, maka koordinasi menjelaskan pula semua tujuan organisasi, sejauh ia berkenaan dengan struktur internnya. Kita harus ingat, bahwa selalu ada dua objectives, dua tujuan pada organisasi, yaitu tujuan intern dan tujuan ekstren. Ekstren dapatlah berupa sesuatu yang seseuai dengan tujuan penggabungan usaha itu, akan tetapi intern ia selalu bersifat koordinatif.<sup>369</sup>

Tujuan ekstern tidaklah pula terus menerus sama dalam beberapa lapangan organisasi. Misalnya organisasi angkatan perang dimasa damai berlainan dengan tujuannya dimasa perang. Dimasa damai, semua tujuan ekstern berada dalam keadaan "mengganggu", anggota-anggotanya menunggu-nunggu tibanya hari mobilisasi, yaitu hari bertindak. Sebaliknya tujuan intern haruslah selalu konstan dalam segala bentuk organisasi. Dan tujuan intern ini adalah efisiensi yang diorganisasikan, atau dengan perkataan lain; koordinasi.<sup>370</sup>

Koordinasi tidak perlu menunggu tibanya hari mobilisasi, ia harus tetap ada, dan ia esensial bagi kehidupan organisasi. Karena, koordinasi adalah azas organisasi yang meliputi segala-galanya, koordinasi itu harus mempunyai dasarnya pada kekuasaan pengkoordinasi yang tertinggi. Tanpa dasar itu, tidak akan ada bimbingan dan pimpinan usaha yang dikoordinasikan.<sup>371</sup>

Kekuasaan yang dimaksud itu tidak perlu mengandung arti dimutlakkan. Dalam struktur demokrasi, kekuasaan itu bersumber pada rakyat, yang melakukan kekuasaan itu melalui pemimpin-pemimpin yang dipilihnya untuk waktu tertentu.<sup>372</sup>

Di atas telah kita rumuskan organisasi, sebagai pergabungan manusia untuk suatu tujuan bersama. Memang persamaan tujuan,, jadi persamaan kepentingan, adalah dasar bagi setiap organisasi. Dan ini berarti pula kepentingan yang timbale balik. Jadi bukan saja "community of interest", tapi juga, "mutuality of interest" atau dalam bahasa kita: kepentingan yang sama, dan kepentingan bersama.

---

<sup>369</sup>*Ibid.*

<sup>370</sup>*Ibid*, h. 104-105.

<sup>371</sup>*Ibid.*

<sup>372</sup>*Ibid.*

Ia meliputi kewajiban timbal balik ini untuk saling memberi jasa. Kewajiban timbal balik ini adalah basis riil dari hubungan manusia. Bandingkan dalil juridis zaman Roma kuno: *do ut des*, yang berarti; saya memberi, agar anda (juga) memberi. Atau pula segi-segi kemanusiannya yang bernama: kooperasi, integrasi, dan lain-lain (kita dapat juga tambahkan figure-figur yang dikenal di dalam hukum adat kita; tolong menolong, gugur gunung, dan lain sebagainya).<sup>373</sup>

Suatu koordinasi yang benar, haruslah didasarkan pada persamaan kepentingan yang riil dalam mencapai tujuan yang diinginkan, riil dalam artian objektif, dan riil dalam kesadaran anggota-anggotanya. Ini berarti administrasi dan anggota-anggotanya harus mengerti tujuan riil itu, dan setiap anggota harus mengerti bahwa mencapai tujuan itu adalah esensial bagi kemakmuran semuanya. Alat untuk mencapai integrasi daripada seluruh kepentingan itu ialah melalui kebijaksanaan administrative (administrative politics).<sup>374</sup>

Unsur lain yang turut menciptakan keseimbangan dalam hubungan-hubungan intern itu adalah doktrin atau perumusan daripada tujuan. Teori doktrin ini juga mempunyai arti yang lain, yakni; yang bersangkutan dengan prosedur yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu, dan doktrin ini harus diketahui oleh setiap anggota organisasi dan dirasakannya seperti menjadi mendarah-mendaging baginya.<sup>375</sup>

Faktor esensial yang tidak pula boleh dilupakan adalah disiplin, baik disiplin yang kita mintakan dari bawahan kita, maupun self-disiplin, disiplin terhadap diri pribadi.<sup>376</sup>

Ringkasannya, kekuatan daripada suatu organisasi ditentukan oleh "spirit" atau "esprit" atau semangatnya semangat ini ditentukan oleh tujuan dan cara-cara mencapai tujuan itu, dan ini meliputi doktrin. Akan tetapi bukan itu saja. Selain semangat. Koordinasi

---

<sup>373</sup>*Ibid*, h. 105-106.

<sup>374</sup>*Ibid*.

<sup>375</sup>*Ibid*.

<sup>376</sup>*Ibid*.

dan juga harus mempunyai aspek-aspek formilnya, yaitu caranya, tekniknya yang ditujukan untuk mengejar tujuan tersebut.<sup>377</sup>

“Coordinating authority” itu, yakni kekuasaan yang mengkoordinasikan itu, harus bekerja melalui suatu proses formil yang juga kita namakan “scalar principle” atau azas sekala. (Kadang-kadang juga dinamakan : Hierarchi). Dengan azas sekala ini kita maksudkan jenjang-jenjang kekuasaan dari tanggung jawab yang sesuai, jenjang mana berbeda satu sama lain. Ia terdiri dari tiga tingkat; kepemimpinan, delegasi dan perumusan fungsinya.<sup>378</sup>

Apa yang dimaksudkan dengan kepemimpinan dan delegasi, telah diterangkan dalam bab yang terdahulu. Perumusan fungsi itu berlaku pada saat kekuasaan dan tanggung jawab didelegasikan; ia merumuskan fungsi (baru) itu.<sup>379</sup>

### **Azas fungsional**

Azas fungsional atau “functionalism” membeda-bedakan antara berbagai jenis tugas. Ia harus kita pisahkan dari istilah “perumusan fungsi”, yang kita temui pada persoalan azas skala. Suatu contoh kecil dapat menjelaskan apa yang kita maksud. Di dalam tentara ada perbedaan jenderal dan colonel. Perbedaan itu adalah perbedaan hirarchy, jadi berdasarkan skala. Perbedaan antara suatu perwira infanteri dan perwira artileri sebaliknya, adalah perbedaan yang fungsional, karena sifat kedua tugas perwira itu berlainan. Kalau kita bicara tentang fungsionalisme didalam organisasi, maka kita maksudkan pembeda-bedaan antara jenis-jenis tugas, bukan pangkat, atau jabatan.<sup>380</sup>

Kita mengetahui, bahwa di dalam organisasi pemerintahan menurut teori hokum negara semenjak Montesquieu dibeda-bedakan antara kekuasaan legislative, kekuasaan eksekutif dan kekuasaan judisiil. Fungsi yang satu menentukan tujuan, yang kedua menuju arah mencapainya, dan yang ketiga mengambil keputusan-keputusan

---

<sup>377</sup>*Ibid.*

<sup>378</sup>*Ibid*, h.107.

<sup>379</sup>*Ibid.*

<sup>380</sup>*Ibid.*



penafsiran yang sesuai dengan peraturan-peraturan prosedur yang ditetapkan semula. Ajaran ini bernama trias politica.<sup>381</sup>

Di dalam suatu negara demokrasi kekuatan legislative itu pada pokoknya berada ditangan Dewan Perwakilan Rakyat; kekuasaan eksekutif ada ditangan pemerintah dan kekuasaan judisiil ada ditangan Mahkamah Agung. Di dalam praktek kenegaraan, ketiga kekuasaan ini tidak tegas terpisah satu sama lain. Akan tetapi kita tidak akan memperdalam soal itu disini!<sup>382</sup>

Ketiga fungsi di atas ini bukan kita temui di bidang tata negara saja, ketiga fungsi ini sesungguhnya kita temui didalam setiap organisasi; ia adalah universal.<sup>383</sup>

Setiap fungsi primer dan universal bertolak dari anggapan adanya azas koordinasi dan azas skala, terkecuali dalam pemerintah-pemerintah mutlak dan totaliter. Adalah pula suatu kenyataan, bahwa didalam organisasi seperti juga halnya dengan denegan praktek tetenegara, tidak kita dapati pemisahan yang tegas daripada fungsi-fungsi ini. Maka dalam satu pekerjaan yang sama kita dapat temui ketiga fungsi itu.<sup>384</sup>

Seorang organisator mempunyai tugas untuk menciptakan adanya korelasi atau pengaruh timbal-balik antara semua fungsi.<sup>385</sup>

Semua tugas dari tiap-tiap orang harus pula diperinci dengan eksak. Kadang-kadang kita dengar tentang badan-badan yang diorganisasi dari segala jenis, yang tubuhnya digerajangi oleh politik. Ini tidak selalu disebabkan oleh faktor-faktor perseorangan; tapi oleh karena perincian tugas dan kewajiban itu tidak tegas, dalam arti administrasi diabaikan karena tidak adanya organisasi formil yang berpegang pada azas-azas koordinasi dan azas skala tersebut diatas, yang menyebabkan orang-orang seenaknya saja memberi tafsiran daripada pekerjaannya. Jadi disebabkan oleh tiada adanya koordinasi.<sup>386</sup>

---

<sup>381</sup> *Ibid.*

<sup>382</sup> *Ibid.*, h. 108.

<sup>383</sup> *Ibid.*

<sup>384</sup> Panglaykim dan Hazil, *Ibid*, h. 108.

<sup>385</sup> Panglaykim dan Hazil, *Ibid*, h. 108.

<sup>386</sup> Panglaykim dan Hazil, *Ibid*, h. 108.

Demikianlah sari pendapat Mooney tentang organisasi dan azas-azasnya. Baik kiranya kita mengalihkan perhatian kita kini kepada praktek berkembangnya organisasi. Juga dalam hal ini kita akan mengikuti sebuah buku saja, yang khas meninjau masalah ini. Buku itu adalah dari Erneet Dale; *Planning and Developing the Company Organization Structure*, satu laporan dari American Management Association, tahun 1953, dan berdasarkan kepada penyelidikan yang cermat dari 40 perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat selama dua tahun.<sup>387</sup>

Berdasarkan penyelidikan yang teliti itu, disertai interview-interview dan lain sebagainya maka Ernest Dale menarik

Gambar; Tabel pertumbuhan organisasi menurut tingkat

<b>Tingkat pertumbuhan</b>	<b>Besarnya (jumlah pegawai)</b>	<b>Persoalan organisasi dan akibat-akibat yang mungkin akan timbul</b>
I	3-7 (dan tiap-tiap perusahaan)	Memformulir tujuan-tujuan ini berarti mengadakan pembagian pekerjaan (division of work)
II	25	Mendelegasi tanggung jawab persoalan personil
III	125	Mendelegasi lebih banyak management "span of control"
IV	500	Meringankan beban top management/ management; persoalan asisten "STAFF"
V	1.500	Mengadakan fungsi baru; Spesialis "STAFF"
VI	3.000	Koordinasi fungsi manajemen persoalan mengadakan panitia dalam mengambil keputusan
VII	LEBIH DARI 3.000	Menentukan tingkat mendelegasi persoalan desentralisasi managerial.

<sup>387</sup>Panglaykim dan Hazil, *Ibid*, h. 108-109.

Kesimpulan, bahwa perkembangan dan pertumbuhan perusahaan dapat dibagi dalam tujuh tingkat. Perkembangan ini dibuatnya berupa sebuah table sebagaimana di atas.<sup>388</sup>

Tabel ini terbagi dalam 3 kolom, dan kolom-kolom ini bergandengan satu sama lain. Kolom kesatu menyebut taraf pertumbuhan organisasi itu, yang dalam kolom kedua dijelaskan dengan menyebut jumlah pegawai perusahaan itu. Adapun tentang jumlahnya pegawai, sudah tentu ini bukanlah suatu kebenaran yang mutlak. Keadaannya dapat berbeda-beda dari negara kenegara, bahkan juga dari perusahaan yang satu dengan yang lain di dalam suatu negeri. walaupun dengan demikian gambaran sistimatis ini baik kita jadikan pedoman, karena lukisan kasarnya memang benar. Dalam kolom ketiga kita temui persoalan-persoalan yang dihadapi oleh organisasi tersebut, juga dibuat secara sistimatis untuk menetapkan pikiran pada satu soal saja.<sup>389</sup>

Dalam tingkat satu ini perusahaan sedang menghadapi pembagian pekerjaan serta soal merumuskan tujuan-tujuannya. Tidak perlu diterangkan lebih jauh bahwa juga perusahaan-perusahaan besar dan menengah, pada azasnya harus merumuskan pula lebih dahulu tujuannya yang tertentu, dan melakukan pembagian pekerjaan yang sesuai dengan susunan perusahaan itu, dengan mengingat jumlah pegawai dan lain sebagainya itu.<sup>390</sup>

Dalam tingkat dua perlu diperbincangkan persoalan mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab. Ia merupakan masalah pribadi, dan juga masalah personal ("in part it is personal, in part it is personel"), kata Lt. Col. Urwick dengan tepat.<sup>391</sup>

Dalam tingkat tiga perlu sekali dipertimbangkan oleh manajer hal ("span of control"), yaitu jenjang pengawasan dan pekerjaan yang setepat-tepatnya, atau dengan perkataan lain; jumlah bawahan yang dapat diawasinya secara efektif. Ini dilakukannya dengan jalan lebih banyak delegasi daripada fungsi manajemennya.<sup>392</sup>

---

<sup>388</sup>*Ibid*, h. 110.

<sup>389</sup>*Ibid*.

<sup>390</sup>*Ibid*.

<sup>391</sup>*Ibid*.

<sup>392</sup>*Ibid*, h. 111.

Demikian pula manajer tingkat menengah itu harus mendelegasikan lagi sebagian dari kekuasaan dan tanggung jawabnya kepada bawahannya, dan demikian seterusnya.<sup>393</sup>

Dalam tingkat empat, terasa oleh manajer tingkat atas itu, bahwa sebagian daripada pekerjaannya yang tidak dapat didelegasikannya ke bawah menurut garis hierarchi, dapat disertakannya pada sekelompok orang-orang yang dinamakan asisten "staff", yaitu orang-orang yang bertugas memberi nasehat padanya. Anjuran atau pula keterangan yang diperlukannya dalam hal-hal detil-detil administrative. Asisten staff ini tidak mempunyai kewajiban-kewajiban eksekutif. Apabila perusahaan tumbuh makin besar lagi, maka manajemen menghadapi masalah baru yakni perlunya menerima "staff" spesialis berarti mengadakan fungsi baru. Staff spesialis ini, yang duduk dalam organisasi ini, hanya menjalankan fungsi sebagai nasehat, (tetapi) dari top manajemen. Keterangan tentang istilah-istilah ini akan menyusul dalam uraian kita lebih lanjut.<sup>394</sup>

Masalah yang timbul dalam tingkat enam adalah soal koordinasi fungsi manajemen, dan mengadakan panitia yang dapat membantu top manajemen dalam kebijaksanaannya dan dalam mengambil keputusan-keputusan yang penting. Persoalan pada tingkat terakhir (VII) adalah meninjau dimana dan bagaimana mengadakan desentralisasi manajerial dalam arti delegasi daripada mengambil keputusan (decision making).<sup>395</sup>

#### D. Teori-teori Organisasi

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa pandangan tentang konsepsi organisasi baik dari pandangan klasik maupun pandangan modern.<sup>396</sup>

---

<sup>393</sup> *Ibid.*

<sup>394</sup> *Ibid.*

<sup>395</sup> *Ibid.*

<sup>396</sup> Miftah Thoha, *Prilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 112.

Salah satu pernyataan awal dari setiap pembahasan mengenai organisasi adalah apakah yang dimaksudkan dengan organisasi. Pertanyaan ini membawa kepada suatu jawaban tentang rumusan, definisi, atau uraian deskriptif mengenai apa dan bagaimana organisasi itu.<sup>397</sup>

Pandangan klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max Weber dengan mendemonstrasikan pendapatnya mengenai birokrasi. Weber membedakan suatu kelompok kerja sama, dengan organisasi kemasyarakatan. Menurut dia, kelompok kerjasama adalah suatu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan. Aturan-aturan ini sejauh mungkin dapat memaksa seseorang untuk melakukan kerja sebagai suatu fungsinya yang ajek, baik dilakukan oleh pimpinan maupun oleh pegawai-pegawai administrasi lainnya.<sup>398</sup>

Aspek dari pengertian yang dikemukakan oleh Weber ini ialah bahwa suatu organisasi atau kelompok kerja sama ini mempunyai unsur kekayaan sebagai berikut;<sup>399</sup>

- Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut,
- Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu,
- Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama didalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja,

---

<sup>397</sup>*Ibid.*

<sup>398</sup>Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, terjemahan dalam bahasa Inggris oleh A.M. Henderson, dari Talcott Parson, (New York: The Free Press, 1947), h. 145-146.

<sup>399</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 113.

- Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya diberi wewenangm tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hierarki (hierarachY). Konsekuensi dari adanya hierarki ini bawah di dalam organisasi ada pimpinan atau kepada dan bawahan atau staff.

Aspek yang lain barangkali sangat penting dikemukakan disini, bahwa Weber memberikan tambahan criteria organisasi dilihat dari sifat kerjasama yang dilakukan orang-orang tersebut. Sifat kerja sama dalam organisasi lebih bercorak kerjasama assosiatif, dan bukannya kerjasama yang komunal atau kerja bersama-sama seperti dalam keluarga.<sup>400</sup>

Konsep klasik lainnya tentang organisasi dikemukakan oleh Chester Barnard. Bedanya Barnard dengan Weber ialah kalau Weber memikirkan tentang suatu sistem interaksi, maka Barnard menekankan tentang orang-orang sebagai anggota dari sistem tersebut. Barnard mengatakan bahwa organisasi itu adalah sutau sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinir secara sadar, atau suatu kekuatan dari dua mausia atau lebih.<sup>401</sup> Dengan demikian Barnard menyumbangkan pendapatnya mengenai unsur kekayaan dari suatu organisasi, antara lain,<sup>402</sup>

- Organisasi terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai lewat suatu proses kesadaran, kesengajaan dan koordinasi yang ber-sasaran,
- Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang bersasaran tersebut,
- Organisasi memerlukan adanya komunikasi, yakni suatu hasrat dari sebian anggotanya untuk mengambil bagian pencapaian tujuan bersama anggota lainnya. Dalam hal ini Barnard menekankan peranan seseorang dalam organisasi, diantaranya ada

---

<sup>400</sup>Max Weber, *op.cit.*, h. 136-139.

<sup>401</sup>Chester I. Barnard, *The Funcions of The Executive*, (Cambridge: Mass Harvard University Press, 1938), h. 73.

<sup>402</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 114.

sebagian anggota yang harus diberi informasi atau dimotivasi, dan sebagian lainnya yang harus membuat keputusan.

Theodore Caplow seorang Associate professor dari departemen sosiologi Universitas Minnesota, mengemukakan harta kekayaan lain dari sesuatu organisasi. Oleh Caplow dikatakan bahwa pola-pola institusi yang ada memungkinkan suatu sisten atau aturan-aturan kantor untuk lebih kurang menjadi tetap dan mantap dinamakan organisasi. Pola semacam ini dapat dikenali dengan suatu harga kekayaan sebagai berikut; - mempunyai identitas, - mempunyai kelangsungan, - mempunyai jadwal kerja (*calendarity*), dan - mempunyai otoritas.<sup>403</sup>

Amitai Etzioni mengemukakan konsepsi organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok semacam ini mempunyai karakteristik antara lain,<sup>404</sup>

- Mempunyai pembagian kerja, kekuasaan, dan pertanggung-jawaban yang dikomunikasikan. Pembagian ini tidaklah dilakukan secara acak (*random*) melainkan sengaja direncanakan untuk meningkatkan usaha mencapai tujuan tertentu,
- Adanya satu atau lebih pusat kekuasaan yang dapat dipergunakan untuk mengendalikan usaha-usaha organisasi yang telah direncanakan dan yang dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. Pusat kekuasaan ini juga harus dapat dipergunakan untuk menilai kembali secara ajek pelaksanaan organisasi, dan menyempurnakan struktur yang dianggap perlu untuk meningkatkan efesiensi,
- Adanya usaha pergantian kepegawaian, misalnya seseorang yang cara kerjanya tidak memuaskan dapat dipindah dan diganti oleh orang lain. Dalam organisasi juga dapat dilakukan usaha memadukan kembali kegiatan kepegawaian dengan cara pemindahan atau promosi.

---

<sup>403</sup>Theodore "The Criteria of Organization Succes" dalam Keith Davis dan William G. Scott (eds), *Reading in Huma Relations*, (New York: 1959), h. 93.

<sup>404</sup>Amitai Etzioni, *Modren Organizations*, (New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall, Inc, 1964), h. 3

Konsepsi organisasi sebagai kolektive, dikemukakan oleh Ricard Scott. Menurut konsepsinya organisasi itu disiptakan sebagai suatu kolektivitas yang sengaja dibentuk untuk mencapai suatu tujuan khusus tertentu yang sedikit banyak didasarkan pada asas kelangsungan. Menurut Scott, adalah akan lebih jelas persoalannya bahwa organisasi itu bagaimanapun adanya, mempunyai gambaran prospek yang jelas, dan berbeda dari sekedar kekhususan tujuan atau kelangsungan aktivitas. Perbedaan gambaran itu meliputi hal-hal berikut ini; - adanya batas-batas yang jelas, - adanya aturan-aturan yang normative, - adanya jenjang otoritas, - adanya suatu sistem komunikasi, - adanya suatu sistem insentif yang mampu mendorong berbagai tipe partisipasi dalam usaha bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>405</sup>

Blake dan Mouton dengan mengenalkan adanya tujuh kekayaan (*seven properties*) yang melekat pada organisasi mencoba menjelaskan pengertian organisasi. Ketujuh kekayaan tersebut antara lain,<sup>406</sup> - organisasi senantiasa mempunyai tujuan, - organisasi mempunyai kerangka (*structure*), - organisasi mempunyai cara yang memberikan kecakapan bagi anggotanya untuk melaksanakan kerja mencapai tujuan tersebut (*know-how*), - organisasi, di dalamnya terdapat *proses interaksi hubungan* kerja antara orang-orang yang bekerja sama mencapai tujuan tersebut, - organisasi mempunyai *pola kebudayaan* sebagai dasar cara hidupnya, - organisasi mempunyai *hasil-hasil* yang ingin dicapainya.

Pengertian-pengertian organisasi yang dikemukakan di atas adalah hanya beberapa dari sekian banyak rumusan pengertian yang dikemukakan oleh para ahlinya. Usaha penampilan beberapa rumusan tersebut merupakan jawaban dari pertanyaan awal tentang apa dan bagaimana organisasi itu.<sup>407</sup>

---

<sup>405</sup>W. Richard Scott, *Theory of Organization*, dalam Robert E.L. Faris, ed, *Handbook of Modern Sociology*, (Chicago: Paul McNally and Co, 1964), h. 488.

<sup>406</sup>Robert R. Blake dan Jane S. Mouton, "Grid Organization Development", dalam Walter E. Natemeyer (ed), *Classics of Organization Behavior*, Oak Park: Illinois, Moore Publishing Company, Inc, 1978), h. 328-336.

<sup>407</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 117.



Dari pendapat-pendapat di atas, nampaknya organisasi dapat dirumuskan sebagai kolektivitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Kolektivitas tersebut berstruktur, berbatas dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektivitas-kolektivitas lainnya.<sup>408</sup>

Pada umumnya pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas termasuk aliran pemahaman organisasi tradisional. Untuk lebih jelasnya berikut ini diuraikan perbedaan konsepsi tradisional dan modern.

### **Sistem Tertutup (Closed Sistem) dan Sistem Terbuka (Open Sistem)**

Konsepsi organisasi yang mencoba menarik suatu kesimpulan bahwa sesuatu konsepsi termasuk tradisional atau modern ialah dengan menggunakan metafora (*metaphor*) atau paradigma (*paradigm*) tertentu.<sup>409</sup>

Seseorang di dalam menjelaskan pendapat-pendapatnya seringkali mempergunakan perumpamaan-perumpamaan tertentu. Dan perumpamaan-perumpamaan ini selalu didasarkan atas istilah-istilah yang berbeda satu sama lain. Sebenarnya paradigma dipergunakan untuk menekankan perspektif yang komunal yang dapat mengikat ahli-ahli pemikir bekerja sama dalam suatu cara tertentu yang dianggapnya sebagai hal yang bermanfaat sebagai suatu hampiran di dalam ilmu-ilmu sosial yang mempunyai batas-batas problematic yang sama.<sup>410</sup>

Paradigm organisasi dapat dikelompokkan atas dua kelompok yang berbeda satu sama lain. Kelompok yang satu menggambarkan organisasi sebagai suatu mesin yang bekerja dengan suatu keteraturan dan keajekan tertentu, dengan mencapai suatu taraf efisiensi tertentu dan yang dikendalikan oleh suatu legitimasi otoritas pimpinan. Premis dasar dari kelompok ini berpijak pada pemahaman bahwa organisasi sebagai kelompok manusia ekonomi yang rasional. Oleh

---

<sup>408</sup>*Ibid.*

<sup>409</sup>*Ibid*, h. 117-118.

<sup>410</sup>Gibson Burrell dan Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, (London: Exeter, New Hampshire, Heineman, 1979), h. 23.

sebab itu lewat suatu pembagian kerja, spesialisasi dan hubungan kerja yang hirarki, maka usaha pencapaian tujuan bersama akan sangat dicapai secara efisien dan efektif. Dengan demikian pemahaman organisasi dari kelompok ini menekankan adanya peningkatan efisiensi lewat pengerangkaan (*structuring*) dan pengendalian (*controlling*) dari partisipasi manusia. Orang-orang diduga oleh kelompok ini, bahwa mereka dapat dimotivasikan dengan cara-cara memberikan insentif ekonomi. Adalah sangat mendasar sekali cara kerja orang-orang tersebut dilakukan dengan spesialisasi tugas dengan diikuti adanya suatu instruksi dan control yang terperinci. Kelompok organisasi pemahaman seperti ini dinamakan kelompok klasik. Metafora yang dipergunakan adalah organisasi sebagai suatu sistem mesin. Perwujudan yang nampak dari konsep klasik ini, organisasi disusun berdasarkan prinsip-prinsip struktur piramida, kesatuan komando, jenjang pengawasan, spesialisasi berdasarkan fungsi, pembedaan kerja lini dan staf. Dengan demikian dapatlah dikenali sekarang bahwa pengarang-pengarang teori organisasi dilihat dari paham paradigma ialah jika konsepsinya diwarnai oleh istilah-istilah atau metafora-metafora seperti yang dikemukakan dimuka, maka pengarang-pengarang tersebut termasuk penganut teori organisasi klasik.<sup>411</sup>

Teori tradisional menurut March dan Simon berpusat pada penjelasan organisasi sebagai model mesin (*Machine model*).<sup>412</sup> Oleh karena itu Bennis menyarankan bahwa pusat perhatian teori klasik adalah pada organisasi tanpa orang (*organization without people*).<sup>413</sup>

Walaupun teori organisasi klasik banyak mendapat kritikan karena lebih menerapkan model sistem tertutup (*closed sistem*), namun apa yang dicapai sekarang yang dinamakan pendekatan konsepsi organisasi modern adalah hasil dari pendahulunya yang dinamakan teori klasik atau tradisional di atas. Konsepsi klasik masih dianggap penting sampai sekarang. Banyak manajer-manajer atau pimpinan organisasi lainnya mendapatkan banyak pelajaran dan

---

<sup>411</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 118-119.

<sup>412</sup>James G. March dan Herbert A. Simon, *Organization*, (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1958), h. 36.

<sup>413</sup>Warren G. Bennis, *Leadership Theory and Administrative Science Quarterly*, (December, 1959), h. 259-301.

pengarahan dari konsepsi tradisional ini. Banyak inspirasi-inspirasi, ide-ide, dan konsep-konsep baru dari para manajer dan pimpinan organisasi berasal dari paham tradisional ini. Oleh sebab itu, tidaklah adil bagi kita, jika menelantarkan yang dianggap klasik dengan menonjolkan sesuatu yang kita anggap modern. Di dalam hal ini baiklah dikutipkan nasihat Kast dan Rosenzweig sebagai berikut;

"The student of organization and management should not accept the classical views without critical evaluation. On the other hand, he should not reject them outright. Current management thought has a heritage from many sources and traditional theory provides an important linkage".<sup>414</sup>

(Mahasiswa yang mempelajari organisasi dan manajemen sebaliknya menerima teori klasik dengan analisis yang kritis. Selain itu ia seyogyanya tidak menolaknya mentah-mentah. Aliran manajemen yang mutakhir sebenarnya mempunyai suatu warisan dari banyak sumber, dan teori tradisional memberinya suatu hubungan yang penting baginya).

Kelompok lain dari paradigma organisasi ialah melihat organisasi sebagai suatu organism, yakni sebagai suatu sistem yang hidup dengan penekanannya pada unsur-unsur manusia sebagai pendukung utamanya. Konsepsi ini tidak lagi memandang produksisatu-satunya yang paling utama dalam organisasi, sehingga berakibat efisiensi dan efektivitas merupakan warna dari pencapaian tujuan dalam organisasi tersebut. Hal yang dianggap penting dalam konsepsi paradigma organisma ini ialah manusianya, yang mempunyai keseimbangan dengan faktor lingkungan (*Psychosocial sistem*). Pandangan baku dari konsepsi ini ialah menganalisis organisasi dalam situasi yang senyatanya (*realworld*), dan tidak memandang model normative sebagai satu-satunya hampiran bagi analisis organisasi. Oleh karena itu, pendekatan dari paradigm organism ini mempergunakan pendekatan sistem terbuka (*open sistem*). Kalau di dalam konsepsi tradisional atau klasik mereka banyak mempertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan struktur dan variable-variabel yang bertalian dengan struktur seperti misalnya

---

<sup>414</sup>Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organization and Management, A System Approach*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1970), h. 79.

hierarki, wewenang, tanggung jawab, kesatuan komando, jenjang pengawasan, dan sejenisnya. Maka dalam konsepsi sistem terbuka, mereka lebih menitikberatkan pada faktor manusianya dan cara manusia tersebut berperilaku dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang senyatanya. Adapun perilaku orang-orang tersebut banyak ditentukan oleh faktor lingkungan di samping dari faktor dirinya sendiri. Itulah sebabnya konsepsi ini memperhitungkan variable-variabel lingkungan sebagai hal sangat menentukan.<sup>415</sup>

Konsepsi organisasi tradisional yang bersistem tertutup tersebut, pemikiran-pemikirannya banyak dipengaruhi oleh ilmu-ilmu fisik (*physical science*) dan diterapkan pada suatu sistem yang mekanistik. Konsentrasi perhatian dalam konsepsi tradisional ini adalah hal-hal yang bersifat internal dengan menekankan pada pendekatan rasionalitas yang diturunkan dari pewarisnya yakni model-model dalam ilmu fisik tersebut. Organisasi dipertimbangkan sebagai suatu kesatuan yang merdeka (*independent*), tiadanya ikatan dengan variable-variabel lainnya. Itulah sebabnya setiap persoalan yang timbul dalam organisasi dicari sebabnya dari faktor-faktor di dalam organisasi sendiri (*internal factors*), misalnya susunan organisasi, tugas dan fungsi, hubungan formal, dengan tanpa dicari hubungannya dengan faktor di luar atau di lingkungannya.<sup>416</sup>

Karakteristik dari sistem tertutup adalah adanya kecenderungan yang kuat untuk bergerak mencapai suatu keseimbangan dan entropi (*equilibrium and entropy*) yang statis. Sifat ini menunjukkan adanya kebekuan atau tepatnya keseimbangan yang beku (*a static equilibrium*). Istilah entropi aslinya dipergunakan dalam ilmu-ilmu fisika. Ia mempunyai pengertian yang cenderung dipergunakan pada setiap sistem yang tertutup dengan tidak adanya potensi berikutnya untuk membangkitkan daya kerja atau usaha transportasi. Miller menyebutnya: "Entropi dikenal sebagai suatu sistem yang menunjukkan kekacauan, ketidakteraturan, tidak adanya pola kerja, atau organisasi yang diatur secara acak (*random*),<sup>417</sup> (*The disorder*,

---

<sup>415</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 120-121.

<sup>416</sup>*Ibid.*

<sup>417</sup>James G. Miller, *Living System*, (Basic Concepts, July, 1965), h. 195.

*disorganization, lack of patterning, or randomness of organization of a sistem is known as its entropy*).<sup>418</sup>

Semua sistem sosial dan biologis sebenarnya tidak termasuk golongan tradisional ini. Oleh sebab itu, organisasi sebagai kumpulan manusia yang bersifat sosial biologis, kurangnya tepat kalau pendekatan yang digunakan adalah tertutup, sebab sistem sosial dan biologis bersifat dinamis dan berada dalam interaksi hubungan yang dinamis dengan lingkungannya. Kondisi semacam ini, membuat semua sistem sosial dan biologis dapat menerima bahan-bahan masukan (*inputs*) dan mentransformasikan bahan-bahan masukan tersebut sebagai produksinya dengan cara yang sama ke pihak lain.<sup>419</sup>

Dengan demikian sistem sosial dan biologi ini juga dapat melakukan ekspor produksinya ke pihak lain. Sistem semacam ini, tidak hanya terbuka bagi lingkungannya, tetapi juga terbuka bagi dirinya sendiri. Buckley menyebutkannya sistem terbuka ini menyesuaikan pada lingkungannya dengan cara melakukan perubahan-perubahan susunan dan proses dari komponen-komponen di dalam organisasi itu sendiri.<sup>420</sup>

Sistem terbuka mempunyai interaksi hubungan yang berkelanjutan (*continual interactions*) dengan lingkungannya dan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu akan keseimbangan yang dinamis sementara itu sistem ini masih mempunyai kemampuan yang berlanjut untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain. Sistem ini mempunyai proses putaran yang kontiniu yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan. Dan organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis dan senantiasa berubah, bukannya sebagai mesin yang gerak operasinya ajek, rutin dan statis.<sup>421</sup>

Bahan-bahan masukan yang berasal dari lingkungan diterima oleh suatu organisasi. Kemudian organisasi tersebut memproses

---

<sup>418</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 122.

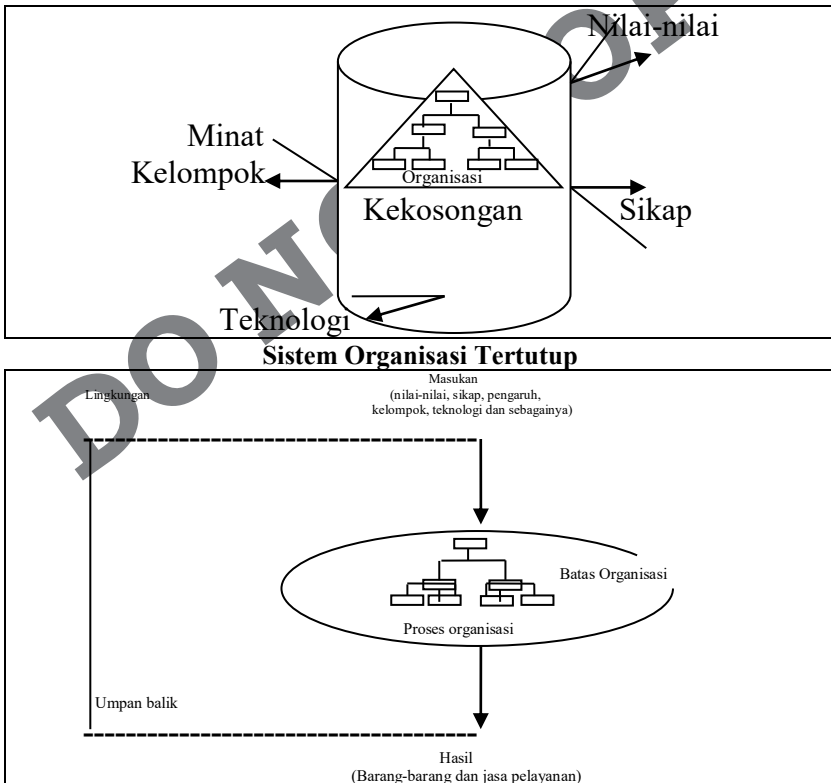
<sup>419</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 122.

<sup>420</sup>Walter Buckley, "Society as a Complex Adaptive System", in Buckley (edt), *Modern System Research for the Behavioral Scientist*, (Chicago: Aldine Publishing Company, 1968), h. 490-491.

<sup>421</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 123.

sebagai salah satu kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pemrosesan ini dikirim dan diterima oleh lingkungan baik berupa barang-barang atau jasa pelayanan. Hasil ini dirasakan oleh masyarakat sebagai unsur lingkungan dari organisasi tersebut. Dan lingkungan memberikan umpan balik (*feedback*) kepada organisasi. Umpan balik ini sebagai bahan masukan baru untuk diolah dan diproses di dalam organisasi. Dengan cara demikian organisasi mencapai tingkat keseimbangan yang dinamis dengan lingkungannya karena ia dirangsang untuk mendapatkan potensi baru untuk melanjutkan kelangsungan hidupnya.<sup>422</sup>

Gambar di bawah ini dapat membantu untuk memahami perbedaan kedua sistem di bawah ini;



Gambar; Sistem organisasi tertentu

<sup>422</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 123.

Dalam gambar di atas, organisasi dalam keadaan tertutup, tidak menerima masukan dari lingkungan. Sehingga setiap masukan yang mencoba memasuki daerah batas organisasi terpental kembali, seperti misalnya nilai, sikap, teknolo dan minat-minat dari kelompok penekan tidak berdaya menembus batas organisasi. Dalam keadaan semacam ini organisasi berada dalam kekosongan, dan seperti entropi organisasi ini akan mati, karena tidak mempunyai potensi berikut untuk mengembangkan dirinya.<sup>423</sup>

Gambar di atas organisasi menerima masukan berupa misalnya nilai-nilai, sikap-sikap, pengaruh kelompok-kelompok lainnya dalam masyarakat, dan lain sebagainya. Input ini diterima oleh organisasi sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan yang dipunyai olehnya. Sehingga keterbukaan ini bukanlah keterbukaan yang mutlak (totanly open), melainkan disesuaikan dengan kemampuan, dan keterbatasan organisasi. Jadi tingkat keterbukaan itu ditentukan oleh bagaimana batas-batas organisasi itu mengizinkan pengaruh dari lingkungan masuk ke dalamnya. Selanjutnya masukan diproses ke dalam organisasi, dan dirupakan sebagai hasilnya. Dan setelah hasil dirasakan oleh masyarakat, maka organisasi menerima umpan balik sebagai masukan baru, demikian seterusnya organisasi hidup dalam ketergantungan dan interaksi yang dinamis dengan lingkungannya.<sup>424</sup>

### **Konsep Perspektif**

Bentuk lain dari pembagian atau pengelompokan teori-teori organisasi adalah konsepsi perspektif yang ditemukan oleh Edgar Huse dan James Bowditch. Pada aslinya konsep perspektif ini untuk dipergunakan pengelompokan manajemen didekati dari teori sistem. Akan tetapi inti pembahasannya dapat dipergunakan pula untuk bahasan-bahasan organisasi. Itulah sebabnya berikut ini dikemukakan konsep perspektif tersebut.<sup>425</sup>

---

<sup>423</sup>*Ibid*, h. 125.

<sup>424</sup>*Ibid*.

<sup>425</sup>*Ibid*.

Menurut Huse dan Bowditch, mereka menggolongkan perspektifnya atas 3 golongan, yakni; Perspektif I, Perspektif II, dan Perspektif III.<sup>426</sup>

### **Perspektif I.**

Dalam perspektif I, intinya sama dengan paham tradisional yang melihat organisasi atau manajemen dari perspektif rancangan yang berstruktur. Aliran-aliran dalam perspektif ini hanya memikirkan isu-isu tentang bagaimana organisasi seharusnya disusun, fungsi-fungsi yang seharusnya dijalankan, siapa-siapa yang seharusnya menjadi pimpinan dan bawahan, dan gaya kepemimpinan apa yang seharusnya dijalankan.<sup>427</sup>

Ada tiga komponen yang mempunyai latar belakang sejarah yang berbeda satu sama lain yang merupakan isi dari perspektif I ini. Tiga komponen itu antara lain; 1) Aliran Prinsip-prinsip Universal dari manajemen atau organisasi, 2) Aliran Struktural, dan 3) Aliran Manajemen Ilmiah.<sup>428</sup>

Aliran *prinsip Universal*, berpijak pada pendapat Henri Fayol yang menyatakan bahwa sesuatu organisasi itu diatur berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut; - adanya pembagian kerja, - adanya otoritas dan tanggung jawab, - adanya disiplin, - adanya kesatuan komando, - adanya kesatuan pengarahan, - adanya sistem penggajian, - adanya sentralisasi, - adanya jenjang pengawasan, - dan lain sebagainya.<sup>429</sup>

Aliran *structural*, berlandaskan pada pendapat dari salah satu pelopornya yakni Max Weber, sosiolog Jerman yang kenamaan itu. Sebagian pendapat Weber ini telah dikemukakan di awal. Inti dari pendapat Weber ini melihat organisasi sebagai suatu tatanan birokrasi

---

<sup>426</sup>Edgar F. Huse dan James L. Bowditch, *Behavior in Organization; A Systems Approach To Managing*, (California: Wesley Publishing Company, 1973), h. 9-23.

<sup>427</sup>*Ibid*, h. 126.

<sup>428</sup>*Ibid*.

<sup>429</sup>*Ibid*, h.127.



yang berstruktur yang melangsungkan kegiatannya sesuai dengan aturan-aturan.<sup>430</sup>

Aliran *manajemen ilmiah*, yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor, memberikan lebih banyak penekanan pada pengukuran kerja yang dilakukan oleh para pekerja, dibandingkan dari prinsip-prinsip organisasinya sendiri. Namun demikian, aliran ini memberikan sumbangan yang besar pula terhadap pengaturan-pengaturan kerja ke dalam tugas-tugas organisasi. Sebagaimana dikatakan aliran ini termasuk aliran tradisional, karena menempatkan manusia dalam organisasi sebagai mesin. Atau lebih tepatnya organisasi dianggap sebagai mesin yang harus berputar untuk menghasilkan produksi yang efektif dan efisien. Perasaan orang-orang, kepribadiannya, dan kelompok-kelompok dalam organisasi itu menurut aliran ini tidak penting. Hasil dari aliran ini terciptanya penalaran gerak dan waktu (*motion and time study*) yang dilakukan para pekerja.<sup>431</sup>

## **Perspektif II**

Huse dan Browditch menamakan perspektif ini dengan aliran pekerjaan (*work-flow*). Teori organisasi dan manajemen dalam kelompok perspektif ini secara pokok memikirkan bagaimana sesuatu informasi dapat disampaikan dengan melalui sarana-sarana tertentu. Pemikiran seperti ini banyak mempergunakan pendekatan matematis, sebab sangat dekat dengan penggunaan computer dan simulasi. Dalam perspektif II ini, komponennya terdiri dari pendekatan riset operasional (*operation research*). Pada waktu perang Dunia I, analisis matematis pada setiap operasi militer telah banyak dipergunakan. Dan waktu peran Dunia II usaha analisis matematis itu diwujudkan dalam bentuk riset operasional di Inggris yang kemudian secara lambat dikembangkan di Amerika Serikat. Salah satu pertimbangan penggunaan riset operasional pada waktu Perang Dunia II adalah adanya kebutuhan untuk mengalokasikan pesawat-pesawat pengintai supaya bisa mendeteksi konvoi kapal-kapal lawan di laut. Dengan mengenali pola dan kecepatan kapal-kapal lawan, dan kemampuan pesawat-pesawat pengintai untuk mengkaver sejumlah medan dalam

---

<sup>430</sup>*Ibid.*

<sup>431</sup>*Ibid.*

waktu yang telah ditentukan, komandan-komandan perang mampu secara tepat mengurangi pesawat-pesawat pengintai dan menambah efektivitas pengawasan mereka terhadap jalur lintas kapal-kapal musuh di laut.<sup>432</sup>

Operasi semacam ini mempergunakan teknik-teknik yang kemudian dikenal sebagai riset operasional. Adapun cirri-ciri riset operasional ini antara lain; - melakukan formulasi persoalan, - menyusun kontruksi model matematis untuk menampilkan suatu sistem yang dipelajari, - menarik suatu kesimpulan dari model yang disusun tersebut, - menguji model dan kesimpulan-kesimpualn yang ditarik dari model tersebut, - menetapkan control atas kesimpulan-kesimpulan yang diambil, - mengambil kesimpulan itu untuk dilaksanakan implementasi.<sup>433</sup>

### **Perspektif III**

Perspektif ini dinamakan perspektif kemanusiaan (*The Human Perspektif*). Pandangan pemikiran dalam perspektif ini ialah menekankan bahwa unsur manusia dalam setiap kerja kelompok dirasakan lebih penting daripada sekedar struktur dan hierarki yang membentang pada setiap jajaran organisasi. Alfreald Binet yang memulai pertama kali melakukan uji coba terhadap perbedaaan kecerdasan setiap orang, dan kemudian Hugo Munsterberd merancang suatu program latihan bagi sopir-sopir yang mengendarai truk-lori (*trolly cars*). Dari uji coba dan program latihan tersebut, kemudian dapat diketahui bahwa ada faktor lain yang amat menentukan pada setiap usaha kerja sama itu mencapai sukses. Faktor itu ialah akibat yang ditimbulkan dari kelompok kerja (*the Work Group*). Dan hanya dari kelompok kerja inilah kemudian dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dan perasaan-perasaan para pekerja.<sup>434</sup>

Perspektif ini tidak jauh berbeda dengan paradigm organism seperti yang diterangkan sebelumnya. Kedua-duanya memandang organisasi sebagai hal yang dinamis, dan kedua-duanya menetakkan

---

<sup>432</sup> *Ibid*, h. 127-128.

<sup>433</sup> *Ibid*, h. 128-129.

<sup>434</sup> *Ibid*, h. 129.

unsur manusia sebagai unsur yang sangat menentukan dalam setiap organisasi.<sup>435</sup>

Ada tiga unsur yang menonjol sebagai komponen dari perspektif kemanusiaan ini. Ketiga komponen itu antara lain; 1) Aliran hubungan kemanusiaan (*human relation school*), 2) Aliran pengembangan organisasi (*organizational development school*), 3) Aliran pemikiran multidimensi (*demultidimensional theory*).<sup>436</sup>

Aliran hubungan kemanusiaan ini timbul, akibat karena unsur manusia sebagai salah satu unsur produksi kurang diperhatikan. Saat itu efisiensi kerja dan intensitas produksi sangat ditekankan, sehingga unsur manusia dilupakan. Aliran ini dimulai dari kelompok sarjana-sarjana Harvard dan Elton Mayo, termasuk juga Fritz Roethlisberger melakukan penelitian di Haytorne. Dari hasil penelitian Haytorne ini diketahui bahwa sikap, moral dan perasaan pekerja, beserta akibat-akibat yang ditimbulkan dari kerja dalam kelompok merupakan hal yang amat penting dalam setiap usaha produksi. Hal-hal ini dapat dipergunakan sebagai petunjuk dalam hal pengawasan.<sup>437</sup>

Aliran pengembangan organisasi ini awal mulanya sulit diketahui secara pasti, karena aliran ini sebagai perkembangan lebih lanjut dari aliran hubungan kemanusiaan. Barangkali tindakan yang bisa memberikan petunjuk dari awal timbulnya aliran ini ialah usaha-usaha yang dilakukan oleh Kurt Lewin, L.French dan dipandang sebagai perintis dari usaha-usaha pengembangan organisasi ini. Dalam masa setelah perang Dunia ke II, suatu penelaahan dengan judul mengatasi hambatan dalam perubahan (*oper coming resistanse tu change*) dibawah pimpinan Coch dan Fredh yang melakukan penelitian pada perusahaan piama, dapat dianggap sebagai usaha-usaha awal dari pengembangan organisasi ini.<sup>438</sup>

Mendekati perang Dunia II, Lippit dan Wite (1939) melakukan suatu penelitian dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan pda kelompok anak-anak dapat mempengaruhi proses dan hasil-hasil dari

---

<sup>435</sup>*Ibid.*

<sup>436</sup>*Ibid.*, h. 129-130.

<sup>437</sup>*Ibid.*

<sup>438</sup>*Ibid.*

kelompok tersebut. Anak-anak dalam kelompok tersebut dengan gaya kepemimpinan yang atokratis akan menghasilkan banyak hal tetapi rendah kualitasnya, dibandingkan dengan kelompok yang dipimpin oleh gaya kepemimpinan demokratis. Sebagai tambahan dalam gaya kepemimpinan otokratis kelompok akan turun semangat kerjanya manakala pemimpin itu tidak ada, tetapi dalam gaya kepemimpinan demokratis ada ataupun tidak ada pemimpin, proses produksi berjalan erus. Kepuasan lebih tinggi dalam gaya kepemimpinan demokratis dibandingkan gaya kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan lain yang dijumpai Lippit dan Wite ialah gaya semauanya sendiri (*laissez-faire*) yang hasilnya jauh kurang berhasil dibanding dari dua gaya di atas.<sup>439</sup>

Pada sekitar tahun 1946 Kurt Lewin dan kelompok kerjanya mulai mengembangkan suatu kerangka tindakan dalam hubungannya dengan ilmu sosial dan psikologi Lewin mengembangkan suatu program yang dikenal dengan latihan kepekaan (*sensitivity training*), atau kelompok T (T-Group). Mulailah dilakukan penataran-penataran satu hari penuh, kemudian berkembang latihan dua minggu, dan bahkan lebih lama lagi. Dalam setiap penataran model kepekaan ini, para peserta diusahakan agar lebih sadar dan mengetahui kelebihan-kelebihan atau kelemahannya. Bagaimana mereka seharusnya berkomunikasi dengan lainnya dan bagaimana mereka merubah perilakunya. Inilah cara-cara yang boleh dikatakan sebagai standar pada setiap pelaksanaan penataran model kepekaan atau kelompok-T ini. Dan dari sinilah kemudian usaha pengembangan organisasi PO atau dalam literature dikenal dengan nama Organizational Development (OD).<sup>440</sup>

Aliran pemikir-pemikir multi dimensi, sebenarnya tidak jauh beranjak dari aliran kemanusiaan. Pemikir-pemikir ini melihat organisasi dari berbagai dimensi, mulai dari motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg, Maslow, Virom dan lain-lainnya, sampai kepemimpinan yang dipelopori oleh Blake, Mouton, Viedler, Lawrence, Larch, Hersey dan Blancard.<sup>441</sup>

---

<sup>439</sup>*Ibid*, h. 130-131.

<sup>440</sup>*Ibid*, h. 131-132.

<sup>441</sup>*Ibid*, h. 132.

Herzberg yang merumuskan teori motivasi dilihat dari dua dimensi yakni manakala kondisi-kondisi kerja dan pengawasan itu menyenangkan dan baik, maka tidak akan dijumpai perasaan tidak puas dan puas. Atau sama halnya dengan jika beberapa aspek isi dari pekerjaan seperti rasa pertanggung jawaban dan sifat pekerjaan itu menyenangkan, maka akan terdapat kepuasan kerja.<sup>442</sup>

Multi dimensi lain dikenalkan oleh Robert Blake dengan gaya kepemimpinan yang melihat dari dua dimensi produksi dan orang-orang. Ada kepemimpinan yang hanya memikirkan dimensi produksi saja, ada yang memikirkan dimensi orang-orang yang dipimpin, dan ada pula yang kedua-duanya.<sup>443</sup>

Fiedler melihat kepemimpinan dari ketiga dimensi, yakni dimensi kekuasaan, dimensi hubungan atasan-bawahan, dan dimensi tugas pekerjaan.<sup>444</sup>

Akhirnya Laurence dan Lard, begitu juga Harsey dan Blancar melihat kepemimpinan dari beberapa dimensi yang antara lain dengan memperhitungkan dimensi lingkungan dan situasi.<sup>445</sup>

Dengan demikian pemikir-pemikir dari aliran ini ialah mencoba melihat organisasi dari beberapa dimensi. Oleh sebab itu, aliran-aliran pemikir multidimensi.<sup>446</sup>

---

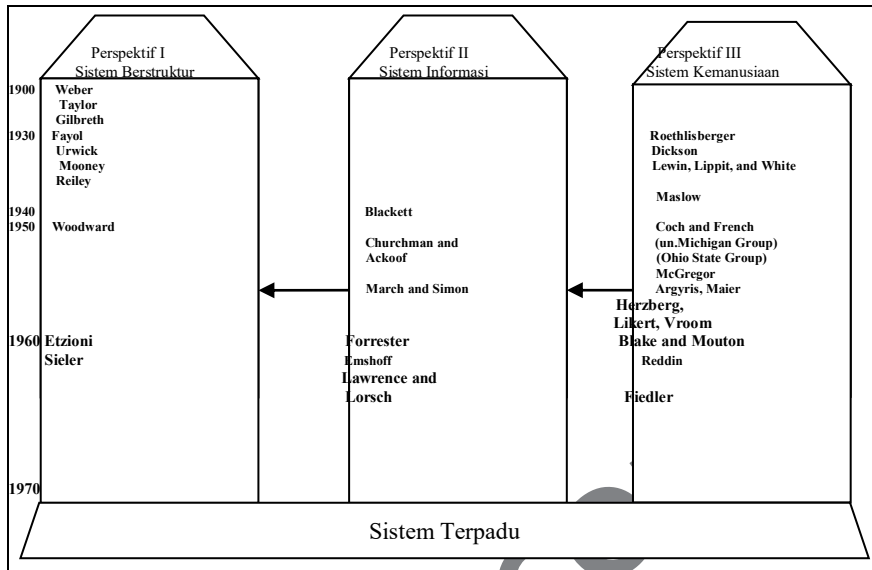
<sup>442</sup>*Ibid.*

<sup>443</sup>*Ibid.*

<sup>444</sup>*Ibid.*

<sup>445</sup>*Ibid.*

<sup>446</sup>*Ibid.*



Gambar; Pelopor Perkembangan Teori Organisasi dan Manajemen<sup>447</sup>

## E. Perilaku Organisasi

Dalam buku ini dipergunakan istilah *perilaku organisasi* sebagai terjemahan dari *organizational behavior*, dan disini tidak akan diperbincangkan apakah terjemahan itu sudah tepat atau belum. Istilah itu dirasakan oleh penulis mirip artinya dari kandungan pengertian istilah aslinya, maka kemudian dipergunakan sebagai terjemahannya.<sup>448</sup>

Perilaku organisasi, adalah 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 demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah

<sup>447</sup>*Ibid*, h. 133.

<sup>448</sup>*Ibid*, h. 4-5.

perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.<sup>449</sup>

Bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia didalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi.<sup>450</sup>

Serentetan 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. Hal-hal lain yang kiranya bisa dipertimbangkan, seperti yang dijelaskan oleh Ducan, antara lain;<sup>451</sup>

1. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. Oleh karenanya, semenjak uang merupakan bagian dari alasan orang untuk mencari pekerjaan, maka aspek ekonomi tertentu adalah relevan bagi ilmu perilaku organisasi ini. Dan juga sejak tingkah laku orang dipengaruhi oleh performennya, maka psikologi adalah relevan pula. Sosiologi demikian pula, ia abisa menjelaskan pengertian pengaruhn kelompok terhadap tingkah laku individu,
2. Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karenanya ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh sturktur organisasi terhadap perilaku individu,
3. Walaupun dikenala adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga kesimpulannya ilmi unu mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu itu bisa terkoordinir dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>449</sup>W. Jack Duncan, *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup>, ed, (Boston: 1981), h. 7.

<sup>450</sup>Chrys Argyris, "Organizational Behavior", *Classic of PublicmAdministration*, Jay M. Shafritz & Albert C. Hyde (edt), 1978, h. 182

<sup>451</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 5-6.

Catatan-catatan ini menjelaskan kepada kita bahwa banyak hal-hal yang penting mengenai perilaku organisasi ini. Ia merupakan ilmu yang interdisipliner, yang menarik secara bebas sumber-sumber dari ilmu-ilmu yang lain. Sementara itu masih kentara mempertahankan identitasnya sebagai ilmu tersendiri yang menekankan pada perilaku yang mapan pada suatu organisasi tertentu. Pada akhirnya ilmu perilaku ini juga memberikan petunjuk-petunjuk yang efektif dan efisien. Kalau psikologi dan sosiologi berusaha menjelaskan pengertian tindakan-tindakan individu dan kelompok, perilaku organisasi adalah suatu bidang terapan dari suatu ilmu. Ilmu ini berusaha mencapai penggunaan ilmu tingkah laku dalam rangka mencapai hasil-hasil yang diinginkan.<sup>452</sup>

Larry L. Cummings, presiden dari Akademi Manajemen di Amerika Serikat memberikan suatu analisa perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku. Menurut Cummings perbedaannya yang dimaksud sebagai berikut;<sup>453</sup>

1. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan psikologi organisasi, antara lain; psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi Perilaku Organisasi konstruksinya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu bidang,
2. Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan teori organisasi didasarkan pada dua perbedaan antaranya unit analisisnya dan pusat variable 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, bahwa Perilaku Organisasi lebih

---

<sup>452</sup>*Ibid*, h. 6.

<sup>453</sup>Larry L. Cummings, "Toward Organizational Behavior", *Academic of Management Review*, Januari 1978, h. 92. Diambil dari Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> Edt, 1981, h. 5.



menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *Personnel* dan *Human Resource* (P&HR) menekankan pada teknik dan teknologi. Variable-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. P&HR nampaknya berada pada permukaan antara organisasai dan individu dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dari individu-individu di dalam suatu organisasi.

Larry L. Cumming juga menekankan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan. Dia menyarankan beberapa sifat dari ilmu perilaku organisasi yang merefleksi buah pendapat ini. Secara singkat sifat-sifat tersebut dipaparkan sebagai berikut;<sup>454</sup>

1. Masalah dan persoalan-persoalan dirumuskan secara tipikal dalam bentuk kerangka kerja variable tak bebas (*dependent variable*) dan variable bebas (*independent variable*). Model ini berusaha mencari sebab-akibat,
2. Bidang ini mendorong adanya suatu perubahan sebagai suatu hasil yang diinginkan oleh organisasi dan orang-orang yang berada dalam organisasi,
3. Bidang ini melalui pengembangan pribadi, pertumbuhan person, dan pencapaian kepuasan diri. Bidang ini pun menekankan bidang sisi lain yakni model belajar yang operan (*operant learning*) dan modifikasi tingkah laku (*behavior modification*), yang lebih merefleksi pada pengaruh lingkungan dibanding dengan aktualisasi diri (*self actualization*),
4. Bidang pengetahuan perilaku organisasai ini menjadi lebih berorientasi pada pelaksanaan kerja, dan hampir semua studi memasukkan suatu variable tak bebas yang berupa organisasi pelaksanaan kerja ini pada orientasinya,

---

<sup>454</sup>*Ibid.*

5. Bidang pengetahuan perilaku organisasi ini banyak dipengaruhi oleh norma-norma yang skeptis, kehati-hatian, replikasi, ilmu pengetahuan umum yang didasarkan pada kenyataan. Dengan kata lain, bidang ini mengikuti metode yang ilmiah (*scientific method*).

Perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan.<sup>455</sup> Pandangan ini memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggal (a living sistem, sebagai suatu raksasa "amoeba" yang hidup di tempat tinggalnya sendiri. Titik berat dari pemahaman perilaku organisasi ini adalah pada tingkah laku dari organisasi, dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi. Pengertian ini akan jelas tercermin dari rumusan Joe Kelly guru besar manajemen pada Sir George Williams University sebagai berikut;<sup>456</sup>

"Perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya; bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan institusi-institusi yang lebih besar".

Pengertian dari rumusan Kelly ini menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak.<sup>457</sup>

Selain itu memahami ilmu perilaku organisasi, sementara sarjana berpendapat, sebaiknya diketahui pula ilmu perilaku itu sendiri (*behavioral science*). Ilmu ini adalah mencoba menelaah perilaku secara sistematis. Secara umum dikatakan, bahwa ilmu perilaku merupakan salah satu dari tiga divisi penelaahan keilmuan

---

<sup>455</sup>Joy Kelly, *Organizational Behavior, an Existential-System Approach*, (Revised Edition: Illinois, 1974), h. 2.

<sup>456</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 9.

<sup>457</sup>Miftah Thoha, *op.cit.*, h. 9.

yang dua diantaranya ialah ilmu fisik dan biologi. Sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan, ilmu perilaku masih jauh lebih muda kalau dibandingkan dengan biologi dan ilmu fisik, dan luas bidang kajiannya dipertimbangkan masih terumus kurang jelas dibandingkan dari dua saudaranya tersebut. Suatu contoh, istilah behavioral science telah dipergunakan untuk menjelaskan semua faset dari ilmu perilaku, termasuk di dalamnya mereka yang dipengaruhi atau disebabkan oleh proses biologi. Ini dipergunakan pula untuk menunjukkan penelaahan perilaku dari segala tipe, termasuk perilaku binatang. Namun akhirnya, dibatasi penggunaannya untuk menjelaskan penelaahan perilaku manusia. Dan lebih populer penggunaannya terbatas pada intilah *human sosial science* atau studi manusia dalam tatanan sosial (*the study of men in sosial settings*).<sup>458</sup>

Kadangkala, ilmu perilaku diucapkan sebagai ilmu-ilmu sosial, tetapi profesionalis di bidang ilmu ini lebih suka menyebutkannya sebagai ilmu perilaku dibanding dengan ilmu sosial, karena ilmu perilaku ini terasa lebih deskriptif. Demikian pula jangan sampai dikacaukan dengan ilmu politik dan ekonomi yang dikenal sebagai anggota keluarga ilmu sosial.<sup>459</sup>

Walaupun ilmu perilaku bersifat deskriptif dibanding dengan ilmu sosial, namun masih ada kemungkinannya bahwa istilah ilmu perilaku menyebabkan banyak praktisi menyamakan dengan departemen psikologi yang terkenal dengan sebutan *behaviorism* atau departemen *stimulus response*.<sup>460</sup>

Sementara itu ilmu perilaku memacu pendekatannya pada penelaahan perilaku, bidang pengkajiannya teramat luas, merangkul banyak mazhab dan aliran dan beberapa disiplin akademik, termasuk diantaranya psikologi, sosiologi, antropologi, sosioekonomi, ilmu politik, bahasa, dan pendidikan. Bidang perilaku ini secara konsisten kesatuan perhatiannya hanyalah pada studi perilaku di dalam konteksnya dengan kerangka tatanan budaya dan sosial.<sup>461</sup>

---

<sup>458</sup>*Ibid*, h. 9-10.

<sup>459</sup>*Ibid*, h. 10.

<sup>460</sup>*Ibid*.

<sup>461</sup>*Ibid*.

Akhirnya, sebagai kesimpulan untuk memahami pengertian ilmu perilaku organisasi baiklah disini diberikan rangkuman yang menyeluruh bahwa perilaku organisasi adalah secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang di dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Ilmu perilaku organisasi adalah ilmu interdisipliner dengan menitikberatkan pada psikologi sosial.<sup>462</sup>

DO NOT COPY

---

<sup>462</sup>*Ibid*, h. 11.

## BAB V

### KEPEMIMPINAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Kepemimpinan dan Motivasi

Ruslan Abdulgani mengemukakan bahwa seorang pimpinan harus mempunyai sifat kelebihan. Dikatakan bahwa sifat kelebihan itu meliputi tiga hal; a. kelebihan dalam penggunaan pikiran dan ratio, b. kelebihan dalam rohaniah, c. kelebihan badaniah.<sup>463</sup>

Sedangkan Ordway Tead mengemukakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang kalau diterjemahkan isinya kira-kira adalah sebagai berikut; 1. Berbadan sehat, kuat dan penuh energy, b. yakin akan maksud dan tujuana organisasi, 3. Selalu bergairah, 4. Bersifat ramah-tamah, 5. Mempunyai keteguhan hati, 6. Unggul dalam

---

<sup>463</sup>Ruslan Abdulgani dalam prasarannya, "Kepemimpinan dalam Dinas Pemerintah" pada seminar Efisiensi Kerja, tanggal 7 sampai dengan 13 Oktober 1958 di Cipayung.

teknis kerja, 7. Sanggup bertindak tegas, 8. Mempunyai kecerdasan, 9. Pandai mengajar bawahan, 10. Percaya pada diri sendiri.<sup>464</sup>

Suatu konsep yang menarik yang diutarakan oleh Jenderal Suprpto dengan mendasarkan uraiannya kepada asas kepemimpinan yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantoro yang mengemukakan sifat "Ing Ngarso sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani". Dari filsafat ini ditemukannya tujuh belas Pedoman Kepemimpinan yang seluruhnya dimulai dengan huruf "T" yaitu; 1. Taqwa, 2. Taat, 3. Temen (jujur), 4. Tekun, 5. Trampil, 6. Tanggap, 7. Trenggnas (lincah), 8. Tegas, 9. Tangguh, 10. Tanggon (iman), 11. Terbuka, 12. Toleran, 13. Teliti, 14. Tertib, 15. Tepo seliro, 16. Tanpa pamrih, 17. Tanggung jawab.<sup>465</sup>

Dalam lingkungan Angkatan Bersenjata Republik Indonesia ditemukan rumusan sebelas asas kepemimpinan yang digali dari peninggalan nilai-nilai kepemimpinan di bumi Indonesia. Kesebelas asas itu termasuk didalamnya tiga asas yang diutarakan oleh Ki Hajar Dewantoro. Selengkapanya kesebelas asa kepemimpinan ABRI ini adalah sebagai berikut,<sup>466</sup>

1. "Ing Ngarso sung Tulodo" yang berarti kalau pemimpin itu berada di depan, ia memberikan teladan,
2. "Ing Madya Mangun Karso" yang berarti bilamana di tengah. Ia membangkitkan tekad dan semangat,
3. "Tut Wuri Handayani" yang berarti bilamana pemimpin itu berada di belakang, ia berperan sebagai kekuatan pendorong dan penggerak
4. "Taqwa" yang berarti seorang pemimpin itu haruslah merupakan seseorang yang percaya dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,

---

<sup>464</sup>Ordway Tead, *The Art of Leadership*, (New York: McGraw Hill Book . Co., 1953), h. 83

<sup>465</sup>Jenderal Suprpto, sewaktu menjabat jabatan Sekretaris Jenderal Departemen Dalam Negeri, selaku pimpinan pusat KORPRI pada ceramahnya di SESPA, Lembaga Administrasi Negara.

<sup>466</sup>Buchari Zainun, *op.cit.*, h. 88-89.

5. "Wespodo Purbo-Wiseso" yang berarti bahwa seorang pemimpin harus senantiasa waspada, sanggup mengawasi dan berani member koreksi kepada yang melakukan kesalahan,
6. "Ambang Parama-Arta" yang berarti seorang pemimpin harus mampu menentukan segala sesuatu dengan tepat dan memilih mana yang harus dilakukan mendahului yang lain-lain,
7. "Prasojo" yang berarti bahwa seorang pemimpin senantiasa menunjukkan tingkah laku yang bersahaja, sederhana dan tidak berlebihan,
8. "Setyo" yang berarti selalu mempunyai sikap kesetiaan dan ketaatan yang timbale balik terhadap semua pihak dalam organisasi,
9. "Gemi Nastiti" yang berarti hemat dan cermat, seorang pemimpin harus mempunyai kesadaran dan kemampuan yang tinggi untuk membatasi penggunaan segala sesuatu hanya kepada yang benar-benar diperlukan saja,
10. "Beloko" yang berarti jujur, yakni kesediaan, kerelaan dan keberanian untuk mempertanggungjawabkan segala tindakan-tindakannya,
11. "Legowo" yang berarti bahwa seorang pemimpin itu harus ikhlas yakni kesediaan, kerelaan dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tanggung jawan dan kedudukannya kepada generasi berikutnya.

Penulis berpendapat bahwa setiap pemimpin akan berhasil memimpin suatu organisasi atau satuan-satuan dalam organisasi itu bilamana mereka memiliki syarat-syarat sebagai berikut;<sup>467</sup>

1. Memiliki kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara pemecahan sikap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan,,

---

<sup>467</sup>*Ibid*, h. 89-90.

2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang soal pribadi, soal rumah tangga dan mana soal organisasi,
3. Menghadapi kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan mereka betah, senang dan puas dengan dan dalam pekerjaan,
4. Mempunyai keahlian untuk mengiorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan,
5. Disamping keempat pernyataan di atas, berikutnya dapat pula diutarakan beberapa keterampilan yang diperlukan manajemen dalam menghadapi persoalan masyarakat maju.

### **Keterampilan sosial**

Banyak perselisihan-perselisihan yang mewarnai masyarakat modern yang timbul sebagai masalah pokok bagi masyarakat tersebut. Masalah-masalah yang demikian itu tidak mungkin diselesaikan hanya dengan kemampuan dan keterampilan ilmiah dan keterampilan teknis semata. Pemecahan masalah-masalah tersebut menuntut keterampilan yang lain. Keterampilan yang lain tersebut biasa dinamakan orang sebagai keterampilan sosial. Mengapa keterampilan itu yang diperlukan? Tidak lain karena masalah-masalah yang dihadapi dengan berbagai perselisihan tersebut bukanlah masalah barang tetapi justru menyangkut manusia. Kegagalan tersebut masyarakat manusia dewasa ini adalah karena mereka tidak mampu menjamin kerjasama sesama mereka. Hal inipun disebabkan karena tidak mampu pula memelihara suasana saling mengerti di antara mereka. Perang antar bangsa seperti peperangan yang berlanjut lama negara tetangga Irak dan Iran tidak lain karena kegagalan mereka dan kegagalan bangsa-bangsa dan para pemimpin dunia lainnya mewujudkan saling pengertian di antara kedua bangsa tersebut.<sup>468</sup>

---

<sup>468</sup>*Ibid*, h. 90.



Segera setelah selesai perang Dunia II seorang terkenal dalam perkembangan ilmu manajemen yaitu Elton Mayo menyatakan “consequences for society of the unbalance between the development of technical and of social skill have been disastrous”. Kemajuan yang tidak seimbang antara kemampuan teknis dan keterampilan sosial akan berakibat malapetakan dahsyat bagi masyarakat.<sup>469</sup>

Kemajuan yang timpang antara keterampilan teknis dengan keterampilan sosial umat manusia ini antara lain disebabkan oleh perbedaan antara ilmu yang mendasarinya. Mereka yang memperoleh keterampilan teknis dengan mempelajari ilmu-ilmu eksakta seperti ilmu kimia, ilmu alam dan ilmu fisika memperoleh langsung pengalaman-pengalaman praktek di laboratorium. Tidak demikian halnya dengan mereka yang mempelajari ilmu-ilmu sosial. Mereka tidak segera memperoleh keterampilan sosial.<sup>470</sup>

Sekalipun sejak lama sudah ada jenis ilmu-ilmu tingkah laku namun pada mulanya mereka yang memperoleh ilmu ini tidak membangkitkan perubahan pada tingkah laku mereka. Yang penting dipelajari bukan hanya sekedar perubahan pengetahuan tetapi perubahan sikap, perubahan perilaku dan perubahan penampilan organisasi. R.J. House juga mengutarakan hal yang sama.<sup>471</sup>

Mengubah pengetahuan relative lebih mudah daripada merubah sikap. Dalam mengubah sikap tersangkut adanya susunan sikap yang mengandung unsur perasaan. Dibanding dengan perubahan kedua hal itu jauh lebih sukar lagi untuk mengubah tingkah laku dan perbuatan manusia. Selain sulit juga memerlukan banyak waktu untuk mencapai perubahan tersebut. Jauh lebih sulit dan lebih makan waktu lagi adalah mengubah wujud penampilan kelompok dan organisasi. Keberhasilan ilmu-ilmu tingkah laku ditentukan oleh kemampuan ilmu ini menyelesaikan setiap perselisihan antar manusia dan antar masyarakat dengan memahami dan mengusahakan terjadinya perubahan-perubahan.<sup>472</sup>

---

<sup>469</sup>*Ibid*, h. 91.

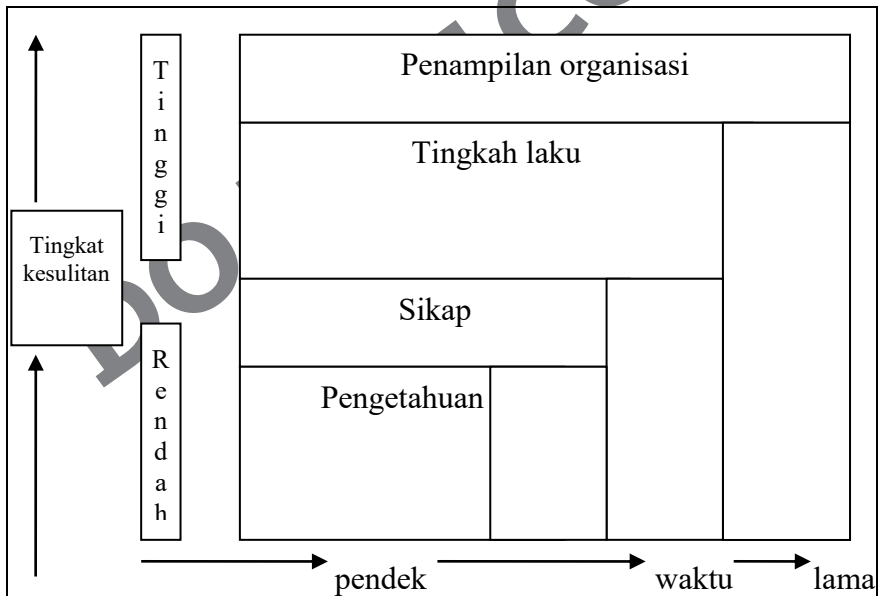
<sup>470</sup>*Ibid*.

<sup>471</sup>*Ibid*.

<sup>472</sup>*Ibid*, h. 91.

Salah satu penyebab mengapa ilmu-ilmu tingkah laku kurang berhasil membawa perubahan-perubahan yang diinginkan tersebut diatas adalah kecilnya perhatian terhadap pemanfaatan ilmu tersebut. Hal ini antara lain terbukti oleh amat kecilnya pembiayaan untuk keperluan penelitian-penelitian dalam bidang ilmu tingkah laku ini. Apabila kalau dibandingkan dengan jumlah biaya yang disediakan untuk bidang-bidang pengetahuan alam, koma dan teknologi lainnya. Seandainya diberikan cukup dana untuk penelitian ilmu tingkah laku ini juga belum mencukupi sebab disamping untuk penelitian itu keberhasilan mengubah sikap dan tingkah laku itu ditentukan pula oleh penerapannya. Penerapan hasil penelitiab ilmu tingkah laku ini dilakukan dengan keterampilan sosial yang harus dimiliki oleh setiap manajer.<sup>473</sup>

Tingkat kesulitan dan jangka waktu  
Untuk mencapai perubahan



<sup>473</sup>Ibid, h. 92.

### **Keterampilan manajemen**

Banyak orang yang member arti kepada kata manajemen dan sebanyak itu pula pengertian yang diberikan. Namun dapat ditarik garis persamaan di antara berbagai pengertian tersebut. Persamaan terdapat dalam perhatian setiap manajer terhadap pencapaian tujuan organisasi. *Bekerja dengan dan melalui kelompok dan banyak orang untuk mewujudkan tujuan organisasi* merupakan salah satu batasan daripada manajemen.<sup>474</sup>

Perlu dicatat bahwa pengertian manajemen di atas tidak membatasi pada jenis organisasi tertentu. Ini berarti bahwa manajemen terdapat pada setiap organisasi. Para manajer berbagai organisasi tersebut dikehendaki supaya memiliki kepemimpinan disebut manajemen. Namun ada perbedaan antara manajemen dengan kepemimpinan. Pada hakekatnya konsep kepemimpinan lebih luas pengertiannya daripada konsep manajemen. Manajemen dapat berarti hanya merupakan jenis kepemimpinan tertentu yang membedakan kedua konsep tersebut. Kepemimpinan tidak perlu selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi. Setiap kali ada usaha untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau sekelompok orang dengan atau untuk maksud tertentu apa pun yang merupakan tujuan organisasi itu.<sup>475</sup>

Setiap tingkat manajer dalam organisasi secara proporsional memerlukan tiga (3) macam keterampilan manajemen; 1. *Keterampilan teknikal* yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan tentang metode, teknik dan peralatan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu, 2. *Keterampilan manusiawi* yaitu kemampuan untuk memahami motivasi dan merupakan kepemimpinan yang tepat, 3. *Keterampilan konsepsional* yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan bertindak sesuai dengan tujuan menyeluruh organisasi.<sup>476</sup>

Tingkatan manajemen dalam organisasi menghendaki kombinasi yang berbeda daripada tiga macam keterampilan ini. Makin

---

<sup>474</sup>*Ibid*, h. 93.

<sup>475</sup>*Ibid*.

<sup>476</sup>*Ibid*.

tinggi tingkatan itu makin berkurang diperlukan keterampilan teknis dan makin besar keperluan terhadap keterampilan konsepsional. Yang agak merata kebutuhan itu adalah terhadap keterampilan manusiawiah.<sup>477</sup>

Keterampilan Manajemen untuk Berbagai Tingkatan Manajemen

	Konsepsional	Manajemen <u>Tingkat Atas</u>
	Manusiawi	Manajemen <u>Tingkat Menengah</u>
Teknikal		Manajemen Tingkat Bawah

**Keterampilan manusiawiah**

Suatu pengkajian yang dilakukan oleh perhimpunan manajemen di Amerika menyatakan bahwa bagian terbesar dari 200 manajer yang diteliti sepakat mengenai keterampilan yang paling penting bagi seorang manajer. Keterampilan tersebut adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Keterampilan ini dinilai lebih penting daripada kecerdasan, ketepatan, pengetahuan dan keterampilan jabatan.<sup>478</sup>

Untuk meningkatkan keterampilan manusiawiah ini, para manajer membutuhkan tiga tingkat keahlian. Adapun ketiga tingkat keahlian yang diperlukan supaya dapat lebih tepat mengetahui tingkah laku orang lain adalah; 1. Berupa keahlian untuk mengetahui corak tingkah laku masa lalu, 2. Berupa keahlian untuk meramalkan tingkah laku masa depan dan, 3. Berupa keahlian untuk mengarahkan, mengubah dan mengendalikan tingkah laku tersebut ke arah yang diinginkan.<sup>479</sup>

<sup>477</sup>*Ibid*, h. 94.

<sup>478</sup>*Ibid*.

<sup>479</sup>*Ibid*.

Pertama-tama para manajer perlu mengetahui mengapa orang berperilaku tertentu. Jika ingin menyelesaikan sesuatu melalui orang lain, harus diketahui mengapa orang-orang tertentu mempunyai ciri-ciri perilaku tertentu. Itulah sebabnya mengapa para manajer perlu memahami perilaku orang-orang dimasa lampau. Apa yang mendorong dan menghasilkan pola-pola tingkah laku yang menjadi ciri-ciri tertentu setiap orang dan kelompok orang.<sup>480</sup>

Kalau kita bertugas sebagai mandor, selain harus mengetahui tingkah laku bawahan yang lalu, tetapi juga perlu mengetahui kemungkinan perlakunya yang akan datang. Ini artinya bahwa para manajer harus mampu meramalkan perbuatan bawahan kalau diberi tugas tertentu.<sup>481</sup>

Kepemimpinan dalam manajemen harus memenuhi 4 syarat pokok. Demikian dikatakan oleh John D. Millett. Keempat syarat tersebut adalah; 1. The ability to see an enterprise as a whole, 2. The ability to make decisions, 3. The ability to delegate authority, 4. The ability to command loyalty.<sup>482</sup>

Selain dengan mengemukakan masalah kepemimpinan dari segi syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, ada baiknya pula dianalisa apakah sebenarnya hakikat pokok dari kepemimpinan itu. Berbagai sudut pandangan mengenai kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai berikut;<sup>483</sup>

1. Ada anggapan bahwa kepemimpinan itu tak ubahnya seperti anggapan seorang anak kepada bapaknya. Bapak dipandang sebagai seorang yang akan dapat memberikan berbagai jaminan dan perlindungan dalam dan untuk kehidupan anak keluarganya. Sekalipun tidak dalam bentuknya yang murni, gejala demikian terlihat dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Indonesia. Hal ini umpamanya tercermin dalam kata panggilan yang banyak digunakan dalam pergaulan yaitu kappa Pak ini dan Pak itu. Pandangan ini barangkali dapat diberi julukan "bapakisme"

---

<sup>480</sup>*Ibid*, h. 95.

<sup>481</sup>*Ibid*.

<sup>482</sup>*Ibid*.

<sup>483</sup>*Ibid*, h. 97.

sebagaimana halnya dengan pandangan yang berpokok pangkal pada sikap peternalistik,

2. Ada anggapan yang menekankan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu fungsi yang diperlukan sewaktu-waktu oleh kelompok manusia dalam suatu keadaan tertentu. Karena itu, kepemimpinan yang demikian itu senantiasa bersifat tidak tetap dan hanya muncul dalam keadaan-keadaan tertentu saja yaitu paa saat diperlukan oleh kelompok yang bersangkutan. Contoh-contoh dari jenis kepemimpinan yang demikian itu ialah umpamanya pemimpin olah raga (terkenal pula dengan pahlawan olah raga), pemimpin perang atau revolusi dan sebagainya. Di luar arena permainan olah raga, sehabis perang dan situasi revolusi orang-orang tadi tidak dapat lagi berfungsi sebagai pemimpin. Kepemimpinan seperti itu disebut juga *situational leadership* " atau kepemimpinan musiman yang ditentukan dan muncul untuk sesuatu keadaan dan musim tertentu saja.
3. Ada anggapan yang menekankan bahwa kepemimpinan adalah kekuasaan atau power. Orang yang kebetulan memiliki power itu mampu menguasai alat-alat yang kepebulan diperlukan orang lain untuk memenuhi sebagian dari kebutuhan hidup mereka. Atau setidaknya-tidaknya yang mampu mencegah kemungkinan-kemungkinan berukurnya kepuasan orang-orang dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Yang menjadi dasar bagi pengakuan terhadap pemimpin yang demikian itu semata-mata karena menguasai apa yang dibutuhkan orang lain. Kepemimpinan yang demikian itu sering menimbulkan kecenderungan kea rah penghisapan atau eksplotasi oleh yang mempunyai power (golongan' *the have*") terhadap mereka yang membutuhkan alat-alat itu yang tergolong "*the have not*" sesuai dengan kecenderungan bahwa kekuasaan itu cenderung untuk korup,
4. Ada anggapan yang melihat pemimpin itu sendiri sebagai alat untuk mewujudkan tujuan kelompok manusia yang dipimpinya. Orang itu dipilih dan kemudian diterima oleh kelompoknya sebagai menyadari bahwa pada si pemimpin tadi terdapat hal-hal yang esensial yang diperlukan untuk mencapai tujuan

organisasi atau kelompok itu. Orang itu umpamanya memiliki kecerdasan, pengetahuan, uang, pengaruh, dan sebagainya. Anggapan ini sepintas lalu sama dengan anggapan jenis ketiga di atas. Namun, terdapat perbedaan karena pada anggapan yang keempat kekuasaan tidak ditentukan oleh yang memiliki alat-alat produksi. Disini kelompoklah yang menentukan imbalan jasa bagi pemakaian kelebihan yang dimiliki si pemimpin itu,

5. Anggapan dan pandangan lain menyatakan bahwa pemimpin itu diangkat oleh suatu kekuatan yang berada di luar kelompoknya sendiri. Disini jelas bahwa baik pemimpin maupun anggota-anggota kelompok bersama-sama hanya merupakan alat semata-mata bagi kekuatan yang berada diluar kelompok tersebut. Kekuatan itu mungkin berupa perseorangan ( kapitalis), kelompok manusia (pemegang saham atau wakil-wakilnya), negara atau pemerintah, kekuatan politik, kekuatan hukum, kekuatan batin (karisma) dan lain sebagainya.

## B. Kepemimpinan dalam Kelompok Sosial Sejarah kepemimpinan

Timbulnya kepemimpinan antara lain dikemukakan oleh;

### ***Gustave Le Bon***

Dalam penyelidikannya terhadap massa, Gutave le Bon menemukan pula hal kepemimpinan yakni suatu kekuatan yang merupakan pusat dari segala kegiatan massa. Di dalam situasi massa, maka individu-individu bergerak/ berkegiatan yang terarah pada suatu tujuan tertentu, walaupun individu-individu tersebut hanya sebagai pendukung kegiatan tersebut.<sup>484</sup> Dalam kegiatan demikian ada individu yang berhasil untuk mengarahkan dan menggerakkan individu-individu lain sebagai pendukung kegiatan. Individu inilah yang kemudian disebut dengan pemimpin.

Segala tingkah laku dari pimpinan yang kemudian dapat member pengaruh kepada individu-individu lain, disebut dengan

---

<sup>484</sup>Slamet Santosa, *Dinamika Kelompok*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 55-56.

kepemimpinan yakni suatu daya yang besar, yang dapat memberikan kehidupan kepada yang dipimpin.<sup>485</sup>

***Sigmund Freud;***

Timbulnya kepemimpinan ini, menurut Sigmund Freud disebabkan oleh suatu proses identifikasi artinya suatu proses untuk menyamakan diri dengan individu lain dalam bentuk sikap ataupun tingkah laku.<sup>486</sup>

Freud mengakui bahwa setiap individu mempunyai nafsu untuk menenangkan diri seperti individu lain. Akan tetapi sebagian kecil saja diantara mereka yang dapat mewujudkan nafsu mereka sehingga akibatnya nafsu-nafsu ini berada dalam keadaan terpendam.<sup>487</sup>

Namun ada sebagian kecil mereka yang dapat mewujudkan nafsu ini dalam kehidupannya dan umumnya mereka ini kemudian menjadi pemimpin.<sup>488</sup>

Bagi individu-individu lain yang memiliki nafsu terpendam, mereka juga berusaha mewujudkan nafsu-nafsu tersebut dengan jalan mengadakan identifikasi dengan pemimpinnya sehingga mereka memiliki sifat dan tingkah laku yang sama.<sup>489</sup>

***Erich Fromm;***

Bukunya yang terkenal adalah : *The fear of freedom*. Dalam buku itu dikupas tentang kepemimpinan yang berawal dari kehidupan yang bersifat liberalism, dimana individu hidup atas dasar kemauan sendiri sehingga individu bebas untuk menentukan pilihannya.<sup>490</sup>

---

<sup>485</sup> *Ibid.*

<sup>486</sup> *Ibid.*

<sup>487</sup> *Ibid*, h. 56.

<sup>488</sup> *Ibid.*

<sup>489</sup> *Ibid.*

<sup>490</sup> *Ibid.*



Perkembangan kapitalisme selanjutnya, menyebabkan individu berada dalam kehidupan yang sulit artinya seluruh individu tidak mencapai kesuksesan dan tidak memiliki gambaran kehidupannya di masa yang akan datang.<sup>491</sup>

Dengan kata lain, dalam alam kapitalisme hasrat kebebasan individu dapat memperoleh pemenuhan akan tetapi dilain pihak hasrat kepastian individu tidak memperoleh pemenuhan.<sup>492</sup>

Apabila keadaan semakin sulit individu sampai melupakan hasrat kebebasannya dan makin membesarlah hasrat untu memperoleh kepastian dan disertai dengan pelaksanaannya.<sup>493</sup>

Pada individu yang dapat memberikan kepastian tentang kehidupannya, maka mereka kemudian menyerahkan diri bulat-bulat kepadanya, tanpa reserve ataupun tanpa kritik ataupun asal mereka memperoleh kepastian akan kehidupannya.<sup>494</sup>

Individu-individu yang dapat member gambaran kehidupan lain kemudian disebut pimpinan, sedangkan daya/kekuatan yang dapat mempengaruhi individu-individu lain sehingga individu-individu ini dapat mencapai tujuan disebut dengan kepemimpinan.<sup>495</sup>

### **1. Definisi kepemimpinan**

Definisi tentang kepemimpinan ini ada bermacam-macam seperti:<sup>496</sup>

- a. Carter dan Hampill berpendapat kepemimpinan adalah mengusahakan akan tindakannya, memelopori struktur interaksi daripada orang-orang lainnya sebagai bagian dari proses pemecahan suatu soal bersama,
- b. Tannenbaum berpendapat kepemimpinan sebagai "pengaruh antara orang dalam kancahnya situasi langsung melalui

---

<sup>491</sup>*Ibid*, h. 57.

<sup>492</sup>*Ibid*.

<sup>493</sup>*Ibid*.

<sup>494</sup>*Ibid*.

<sup>495</sup>*Ibid*.

<sup>496</sup>*Ibid*, h. 58.

proses komunikasi yang terarah untuk memperoleh tujuan-tujuan khusus maupun tujuan umum". Dalam kepemimpinan selalu menyangkut usaha dari peranan pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut-pengikutnya dalam situasi tertentu.

- c. Ada lagi yang berpendapat kepemimpinan adalah "usaha untuk memengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah ditetapkan".
- d. Ngalim Purwanto berpendapat bahwa kepemimpinan adalah "tindakan/ perbuatan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang seorang maupun kelompok maju ke arah tujuan-tujuan tertentu".

## **2. Pendekatan-pendekatan dalam Kepemimpinan**

Ada 2 macam pendekatan dalam kepemimpinan yaitu; 1) pendekatan sifat-sifat (trait approach). Pendekatan kepemimpinan di sini "dimulai dari usaha untuk mengidentifikasi cirri-ciri seorang pemimpin yang berhasil". Usaha ini dilakukan untuk "mengetahui sifat-sifat pemimpin yang meliputi; intelek, hubungan sosial, keadaan emosi, keadaan fisik yang tinggi, imajinasi, kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkorban, suka bekerja keras dan sebagainya, yang merupakan cirri-ciri yang diperkirakan sebagai sifat-sifat yang harus dipunyai seorang pemimpin. 2) pendekatan tingkah laku/ behavioral approach. Pendekatan ini memandang "bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan bahan cirri-ciri pemimpin". Pendekatan behavioral approach ini umumnya berkembang lebih pesat dalam rangka penyelidikan karena lebih banyak nyata daripada pendekatan sifat-sifat.<sup>497</sup>

---

<sup>497</sup>Ibid.

### 3. Tujuan kepemimpinan

Ada beberapa tujuan kepemimpinan,<sup>498</sup>

a. Tujuan organisasi

Dimaksudkan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan, dan menghindarkan diri dari maksud-maksud yang rasionaal daripada organisasi yang ada.

b. Tujuan kelompok

Tujuan ini bermaksud untuk menanamkan tujuan kelompok pada masing-masing anggota sehingga dapat segera tercapai tujuan kelompok.

c. Tujuan pribadi anggota kelompok

Tujuan ini berguna untuk member pengajaran, melatih, penyuluhan dan konsultasi bagi tiap anggota kelompok, sehingga anggota kelompok dapat mengembangkan pribadinya.

d. Tujuan pribadi pemimpin

Tujuan ini dimaksudkan untuk member kesempatan pada pimpinan untuk berkembang dalam tugasnya, seperti; mempengaruhi, member nasihat, dan sebagainya.

### 4. Macam-macam kepemimpinan

Dari sejumlah pendapat tentang macam-macam kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut;<sup>499</sup>

- a. *Lippite dan Whyte*, berpendapat ada 3 macam kepemimpinan; 1) kepemimpinan Otokrasi artinya suatu bentuk kepemimpinan yang ditandai oleh; - jejak ketentuan dibuat oleh pimpinan, - tiap langkah dari kegiatan kelompok diputuskan oleh pimpinan, - pimpinan selalu memberikan tugas pada tiap anggota, - pimpinan dapat memuji atau mencela pekerjaan anggota. 2) kepemimpinan yang demokratis yakni

---

<sup>498</sup>*Ibid*, h. 59.

<sup>499</sup>*Ibid*, h. 59.

suatu bentuk kepemimpinan yang ditandai oleh; - segala kegiatan kelompok dibicarakan dan didiskusikan bersama, - anggota bebas bekerja dengan siapa saja, - pimpinan memuji dan mencela anggota secara obyektif, - pimpinan berusaha bersikap dan berbuat seperti anggota. 3) kepemimpinan yang liberal, artinya suatu kepemimpinan yang ditandai oleh; - pimpinan yang jarang ikut campur dalam kegiatan anggota, - pimpinan menyiapkan kebutuhan bagi anggota, - pembagian tugas dan kerjasama diserahkan anggota, - pimpinan tidak member komentar selama kelompok melaksanakan kegiatan, kecuali diminta pendapatnya.

- b. *Max Weber*, berpendapat ada; 1) kepemimpinan yang kharismatoris artinya suatu bentuk kepemimpinan di mana pimpinan diangkat berdasarkan suatu kepercayaan yang datang dari lingkungannya, 2) kepemimpinan yang tradisional artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan diangkat atas dasar tradisi yang berlaku pada masyarakat, 3) kepemimpinan yang rasional legal, artinya suatu bentuk kepemimpinan, dimana diangkat atas dasar; - pertimbangan pemikiran-pemikiran tertentu, - penunjukkan secara tegas (ditetapkan).
- c. *W.C. Whyte*, berpendapat ada; 1) kepemimpinan operasional artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan diangkat atas dasar banyaknya inisiatif atau aktiva yang dilaksanakannya, 2) kepemimpinan popularity artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan diangkat atas dasar kepopuleran (banyaknya menerima pilihan) dari pemilihnya, 3) kepemimpinan telant artinya suatu bentuk kepemimpinan berdasarkan kecakapan tertentu yang dimiliki oleh seseorang individu, 4) kepemimpinan perwakilan artinya suatu bentuk kepemimpinan di mana pimpinan yang diangkat, menjadi wakil dari kelompok tertentu sehingga ada pimpinan pusat yang merupakan gabungan pimpinan kelompok.
- d. *Lingrend*, berpendapat ada; 1) kepemimpinan parental artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan bersikap sebagai keluarga, 2) kepemimpinan expert artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan yang diangkat

berdasar atas kecakapan/ keahlian yang dimiliki oleh seseorang individu, 3) kepemimpinan artist artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan yang diangkat berdasar atas keterkenalan individu pada lingkungannya, 4) kepemimpinan manipulator artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan menggunakan pendukungnya untuk kepentingan pribadi.

- e. *Keith Davis*, berpendapat bahwa ada; 1) kepemimpinan positif artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan menggiatkan kerja pengikut-pengikutnya dengan jalan member kepuasan hati mereka, jadi pimpinan tidak hanya member perintah tetapi juga memberi penjelasan, menyediakan kebutuhan anggota dan member kebebasan untuk melaksanakan. 2) kepemimpinan negative artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan menggunakan kekuasaan untuk mengancam atau menakut-nakuti agar anggotanya mengerjakan tugas mereka.
- f. *Erich Fromm*, berpendapat bahwa ada; 1) kepemimpinan menerima artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan bersedia menerima segala sesuatu dari luar dalam menjalankan tugasnya, 2) kepemimpinan menyerang atau menggunakan artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan menggunakan segala sesuatu yang datang dari luar dirinya, sebagai pemiliknya sendiri dalam rangka menjalankan tugasnya, 3) kepemimpinan menimbun artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan tidak bersedia menerima hal-hal dari luar, tetapi selalu berusaha untuk menyampaikan dan mempertahankan pendapatnya sendiri, walaupun seringkali pendapatnya tersebut diambil dari luar dirinya sesuai dengan kepentingannya, 4) kepemimpinan memasarkan artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan merasa bahwa dirinya sebagai orang yang serba pandai/ tahu dan ia cenderung memimpin dengan imbalan yang memadai, 5) kepemimpinan produktif artinya suatu bentuk kepemimpinan dimana pimpinan sadar akan kemampuan dirinya dan menggunakan kemampuan untuk mendorong anggota sehingga tiap-tiap anggota menjadi produktif.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang ada berhubungan erat dengan teori-teori kepemimpinan yang ada sejak dahulu sampai sekarang, yang meliputi;<sup>500</sup>

- a. Trait theories of leadership memuat satu teori bahwa "seorang pemimpin adalah dilahirkan, dan tidak buat". Jadi analisa dari kepemimpinan ini mulai dengan memusatkan perhatian kepada latar belakang pemimpin itu sendiri. Ciri-ciri seorang dapat dikatakan pemimpin menurut teori ini adalah; 1. Intelegnsia; bahwa pimpinan memiliki intelegensia lebih dari yang lain, 2. Kematangan sosial dan pengetahuan luas, 3. Memiliki motivasi sendiri dan dorongan berprestasi, 4. Sikap untuk meyakinkan hubungan dengan orang lain.
- b. Group and exchange theories of leadership. Hollaander dan Jullian berpendapat bahwa Group and exchange theories of leadership, pada pokoknya; seseorang dapat menjalankan peranannya sebagai pemimpin apabila ia dapat memenuhi harapan kelompok untuk mencapai tujuan kelompok serta memberikan hadiah (reward) untuk hal-hal lain seperti; member penghargaan atau menggairahkan kerja. Pimpinan berusaha membangun hubungan yang bersifat dua arah sedangkan hubungan dalam kelompok sangat tergantung pada hasil interaksi dua arah tersebut.
- c. Fleder contingency model of leadership. Teori ini memusatkan perhatiannya bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menguntungkan dalam kelompok. Adapun situasi yang menguntungkan dapat dicapai dengan 3 cara; 1. Ada hubungan antara anggota kelompok dan pemimpin kelompok, 2. Ada kegiatan yang berencana dari kelompok, 3. Ada kekuatan posisi pimpinan yang diperoleh melalui formal authority.
- d. Path Goal Leadership theory. Teori ini berdasarkan teori motivasi. Path Goal Leadership theory pada prinsipnya menerangkan bahwa ada pengaruh dari tingkah laku

---

<sup>500</sup>*Ibid*, h. 64.

pimpinan yang mengakibatkan dapat memotivasi bawahan, kepuasan kerja serta aktivitas bawahan. Robert House menerangkan dalam gaya kepemimpinan dapat meliputi; 1. Directive leadership. Dalam hal ini pimpinan berfungsi sebagai petunjuk terhadap anggota kelompok sehingga pimpinan kurang berpartisipasi penuh. Directive leadership ini sama dengan gaya otoriter, 2. Supportive leadership. Pimpinan memiliki sifat ramah, mudah mengadakan pendekatan serta memperlihatkan kesadaran kemanusiaan yang tinggi kepada anggota kelompoknya, 3. Participative leadership. Pimpinan tidak hanya meminta dan menggunakan saran-saran anggota tetapi juga membuat keputusan dalam rangka pemecahan persoalan-persoalan yang ada dalam kelompok, 4. Achievement oriented leadership. Pimpinan menanamkan kesadaran akan tantangan tujuan kelompok untuk anggota-anggota kelompok dan menunjukkan sikap pada anggota bahwa anggota dapat mencapai tujuan tersebut.

- e. Gaya kepemimpinan permanen dan situasional. Seorang dapat diangkat sebagai pimpinan permanen apabila ia; - memiliki prestasi yang tinggi, - mengetahui apa kebutuhan kelompoknya, - memiliki kecakapan, - memiliki kemampuan dalam pekerjaannya. Dalam menjalankan tugas, pimpinan harus memperoleh dukungan dari anggota dan menggunakan wewenang dengan kebijaksanaan. Sedangkan seseorang dapat diangkat sebagai pimpinan situasional apabila ia; - aktif berpartisipasi dalam setiap persoalan yang muncul dalam kelompok, - menunjukkan ketergantungan dari anggota-anggota kelompok lainnya, - memiliki ketegasan, - lantang dalam mengemukakan pendapatnya, - memiliki sikap yakin akan dirinya sendiri, - populer di dalam lingkungan kelompoknya. Perbedaan antara 2 gaya kepemimpinannya di atas adalah; - kepemimpinan situasional memiliki ikatan psikologis dengan anggota kelompok, sedangkan faktor prestasi kedua, - kepemimpinan permanen membutuhkan faktor prestasi untuk memperoleh dukungan anggota-anggota kelompok.

## 6. Syarat-syarat pimpinan

Ada beberapa syarat pimpinan, yakni;<sup>501</sup>

- a. Menurut *Floyd Ruch*, syarat-syarat yang dimaksud; 1. Sosial perception artinya pimpinan harus dapat memiliki ketajaman dalam menghadapi situasi, 2. Ability in abstract thinking artinya pemimpin harus memiliki kecakapan secara abstrak terhadap masalah yang dihadapi, 3. Emotional stability artinya pimpinan harus memiliki perasaan yang stabil, tidak mudah terkena pengaruh dari pihak luar.
- b. *Stoqdill* mengidentifikasi syarat-syarat pimpinan; 1. Tinggi dan besar; pimpinan yang tinggi dan besar umumnya lebih berwibawa dalam melaksanakan tugas, 2. Berat badan; maunya mereka yang memiliki badan yang tinggi dan besar, berat badan ikut berpengaruh sehingga lebih menambah kewibawaan, 3. Fisik, energy dan kesehatan; pimpinan yang sehat umumnya punya tenaga yang cukup dalam menjalankan kepemimpinannya, akan disenangi oleh anggota, 4. Kegiatan; pimpinan yang banyak memiliki kegiatan dalam tugasnya, lebih sukses untuk mencapai tujuan kelompoknya, 5. Intelegensia; pimpinan yang memiliki intelegensia tinggi mudah untuk bergaul, berkegiatan dan memecahkan masalah yang dihadapi, 6. Kepercayaan diri; pimpinan hendaknya memiliki kepercayaan diri untuk mampu memimpin sehingga anggota Nampak lebih mantap untuk melaksanakan tugas-tugas kelompok, 7. Kecakapan bergaul; pimpinan yang memiliki kecakapan bergaul dengan anggota-anggotanya dapat mempermudah dalam melaksanakan tugas, 8. Inisiatif dan ketekunan; pimpinan yang banyak berinisiatif dan tekun akan dapat menghindarkan diri dari kesulitan yang dihadapi sehingga tugas-tugas tetap berjalan lancar, 9. Dominasi; pimpinan yang memiliki dominasi, dapat memudahkan ia menguasai kelompoknya dalam keadaan bagaimanapun dalam kelompoknya, 10. Surgensi; pimpinan yang memiliki pandangan untuk kepentingan anggota

---

<sup>501</sup>Slamet Santosa, *Ibid*, h. 65-66.



lebih mudah memperoleh kepercayaan anggota, dalam melaksanakan tugas, 11. Perhatian pada situasi; pimpinan yang memperhatikan situasi yang dihadapi kelompok, dapat memudahkan ia untuk mengendalikan kelompoknya.

## 7. Tugas-tugas pimpinan

Dalam hal ini ada beberapa pendapat;<sup>502</sup>

- a. Floyd Ruch berpendapat bahwa tugas pimpinan adalah; 1. Structuring the situation artinya pimpinan bertugas untuk member struktur yang jelas terhadap situasi yang rumit yang dihadapi kelompok, 2. Controlling group behavior, artinya pimpinan mengawasi tingkah laku anggota kelompoknya, sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku, 3. Spokesman of the group artinya pimpinan dapat menjadi jurubicara sebagai wakil kelompoknya pada pihak luar, tentang tujuan kelompok ataupun anggota kelompoknya.
- b. Ngalm Purwanto berpendapat bahwa tugas pimpinan; 1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya, 2. Memilih kehendak-kehendak yang realistis dari kelompoknya, 3. Menyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, 4. Menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapai kehendak-kehendak tersebut.
- c. David W. Johnson berpendapat bahwa tugas pimpinan adalah; 1. Information and opinion giver, artinya pimpinan adalah pemberi keterangan dan pendapat, 2. Information and opinion seeker artinya pimpinan sebagai pencari keterangan dan pendapat, 3. Starter artinya seorang pimpinan dapat mengendalikan, 4. Direction giver, artinya pimpinan sebagai pemberi tujuan kelompok yang ingin dicapai, 5. Summazer artinya pimpinan sebagai pembuat ringkasan apa yang dikerjakan, 6. Coordinator artinya pimpinan sebagai coordinator kelompok dan kegiatan kelompok, 7. Diagnose artinya pimpinan sebagai penganalisa terhadap

---

<sup>502</sup>*Ibid*, h. 67.

segala sesuatu yang dihadapi kelompok, 8. Energizer artinya pimpinan sebagai pengarah anggota kelompok ke arah kegiatan dan pencapaian tujuan kelompok, 9. Reality tester artinya pimpinan juga member ujian secara reakter terhadap kelompok, 10. Evaluator artinya pimpinan sebagai pemberi penilaian terhadap kegiatan kelompok dalam pencapaian tujuan.

## 8. Sifat dan Tipe-tipe Kepemimpinan

Sifat pemimpin harus inheren pada manajer dan ia harus menyadari sepenuh-penuhnya, bahwa yang dihadapinya adalah manusia-manusia, dengan segala tingkah lakunya, sifat-sifatnya yang baik maupun yang kurang baik dan sebagainya.<sup>503</sup>

Terry menyebut beberapa sifat yang penting, yang vital sekali bagi seorang pemimpin. Kita ringkaskan sebagai berikut;<sup>504</sup>

- a. Penuh egergi, baik rohani maupun jasmani dan dapat bergiat terus menerus,
- b. Mempunyai stabilitet dalam emosi dan perasaan, artinya seorang pemimpin tidak boleh berprasangka kberfikir a priori jelek tentang orang-orang bawahannya, ia tidak boleh lekas naik pitam, sebaliknya percaya pada diri sendiri harus cukup ada,
- c. Mempunyai pengetahuan yang luas tentang hubungan manusia. Oleh karena pekerjaannya yang utama erat bersangkutan dengan orang, maka ia harus mengetahui banyak tentang manusia dan hubungan antar manusia,
- d. Keinginan untuk menjadi pemimpin harus menjadi daya pendorong yang muncul dari dalam dan tidak didesakkan dari luar. Ia harus mengungkapkan dan memancarkan entusiasme dalam bekerja,
- e. Mempunyai kemahiran dalam mengadakan "communi-cation" secara lisan maupun tulisan,

---

<sup>503</sup>Panglaykim & Hazil, *op.cit.*, h. 54.

<sup>504</sup>*Ibid.*, 55.

- f. Mempunyai kecakapan mengajar, karena seorang pemimpin tulen harus pula dapat memperkembangkan orang lain dan memajukannya,
- g. Mempunyai kemahiran dibidang sosial supaya terjalin kepercayaan dan kesetiaan daripada orang-orangnya, ia harus bersifat suka menolong, senang jika orang-orangnya maju, bersifat peramah dan dapat menghargai pendirian orang lain,
- h. Mempunyai kecakapan teknis, untun merencana, menyusun organisasinya, mendelegasi kekuasaan, mengambil putusan, mengawasi dan meneliti dan seterusnya.

Soal tipe-tipe pemimpin, Terry berpendapat bahwa ada 6 macam tipe pemimpin yaitu,<sup>505</sup>

- a. Tipe pribadi, kepemimpinan pribadi dibuktikan oleh adanya kontak pribadi yang langsung dari si pemimpin dengan orang-orangnya. Kepemimpinan semacam ini biasanya sangat efektif di dalam usaha apapun, baik yang kecil maupun yang besar sekali,
- b. Kepemimpinan yang non-pribadi. Pimpinan tidak dirasakan langsung, melainkan lewat bawahan-bawahannya, atau melalui cara-cara yang "non-personal" seperti rencana, intruksi, sumpah dan janji "interaction" (saling hubungan) antara pemimpin dan bawahannya berjalan tidak langsung, jadi lambat,
- c. Kepemimpinan otoriter. Pemimpin seperti ini menganggap leadership sebagai haknya, dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa dan bagaimana sesuatu harus dikerjakan. Pengawasannya sangat tegang pula,
- d. Kepemimpinan yang demokratis. Golongan bawahannya turut serta memberikan pendapat mereka. Hal ini mempunyai kebaikan semua, terutama jika anggota-anggota golongan itu sendiri adalah orang-orang yang cakap dan cerdas,

---

<sup>505</sup>*Ibid*, h. 55-56.

- e. Kepemimpinan yang paternalistis. Si pemimpin menjaga kepentingan bawahannya seperti seorang datuk mengasuh kemenakannya atau anak semangnya; melindungi, menjuruskan, memimpin. Biasanya kepercayaan akan diri sendiri dan kesanggupan sendiri daripada bawahannya tidak dapat berkembang,
- f. Kepemimpinan yang terdapat di dalam rombongan-rombongan yang setuju seperti dari suatu perkumpulan sepak bola yang sudah berlatih "interaction".

Menurut Ordway Tead, seorang pemimpin paling tidak harus memiliki sifat 10 macam, yaitu;<sup>506</sup>

- a. Energy, jasmani dan rohani. Pemimpin pada umumnya memiliki "drive" yang besar, keuletan yang mengagumkan, kegiatan dan kecerdasan yang melebihi manusia biasa,
- b. Selera memimpin, selera akan tujuan dan jurusan. Ia memiliki kekuatan dan keyakinan tentang apa yang akan dilaksanakan, dan dengan cara bagaimana mancapaninya,
- c. Enthusiasm, tujuan yang sehat dan baik belum cukup untuk menimbulkan semangat, untuk itu pada bawahannya harus digerakkan, baik emosinya maupun harapan dan tekadnya. Semangat adalah alat yang penting untuk seseorang pemimpin, akan tetapi harus dapat ia member arah dan pupuk pada semangat orang-orangnya itu,
- d. Ramah-tamah, ini perlu untuk dapat menimbul-balikka simpati dan affeksi orang-orangnya,
- e. Integritet, orang-orang akan memberikan kepercayaan mereka kepada pemimpin mereka, apabila mereka yakin dan percaya, bahwa ia akan menepati janjinya. Integritet adalah suatu condition sine qua non (mutlak) bagi seorang pemimpin,
- f. Kemahiran teknis, dalam setiap hal si pemimpin hendak berpengertian yang cukup, tentang teknologi dan cara mencapai tujuannya, guna member pimpinan. Semakin ia

---

<sup>506</sup>*Ibid*, h. 59.

mengerti hal-hal teknis itu, semakin mudah ia menghadapi persoalannya pada perusahaannya,

- g. Sanggup mengambil keputusan, guna mencapai hasil yang nyata, pemimpin harus mengambil keputusan, baik dalam mencapai persoalan yang besar maupun kadang-kadang dalam persoalan subtil yang dimajukan,
- h. Intelligensi, bahwa intellegensia adalah syarat yang mutlak pada seorang manager tidak perlu diragu-ragukan lagi,
- i. Kecakapan mengajar dan
- j. Iman yang kuat, pemimpin harus berani mananggung resiko dari kepemimpinannya, jika perlu dengan mengorbankan segala yang berharga baginya. Di dalam sejarah dunia tidak sedikit conotuh yang kita lihat daripada orang-orang yang beriman kokoh seperti itu.

Menurut Chester Barnard, sifat pemimpin itu antara lain; superioritet dalam fisik, kemahiran teknologi, penanggapan (perception), pengetahuan, ingatan dan daya "imagination", keulungan seseorang dalam tekad, keuletan, keberanian.<sup>507</sup>

Sedangkan menurut Erwin Schell, berpendapat bahwa pemimpin harus mempunyai sifat-sifat; a. serbaminat dan kramahan terhadap orang-orang, b. daya kepribadian dan, c. kecondongan serba ilmu.<sup>508</sup>

Fromm membagi-bagi manager dalam tipe-tipe berikut yang diberinya kualifikasi sebagai berikut; 1) Tipe yang bertahan atau serbaterima (devensive atau receptive type), 2) Tipe yang bersifat menyerang atau menghisap (Agresive or exploitasi type), 3. Tipe yang serba menimbun (Hoarding type), 4. Tipe marketing, dan 5. Tipe produktif.<sup>509</sup>

---

<sup>507</sup>*Ibid.*

<sup>508</sup>*Ibid.*

<sup>509</sup>*Ibid*, h. 62-64.

## 9. Teori-teori Kepemimpinan

Banyak orang telah melakukan penelitian dan studi tentang kepemimpinan dan hasilnya berupa macam-macam teori tentang kepemimpinan.<sup>510</sup>

Teori-teori demikian mencakup perbedaan dalam pendapat, metodologi keterangan-keterangan dan kesimpulan-kesimpulan. Setiap teori mempunyai pengikut masing-masing yang beranggapan bahwa teori mereka adalah benar dan tepat.<sup>511</sup>

Dewasa ini kita banyak mengetahui tentang ha kepemimpinan dibandingkan dengan masa lampau tetapi, patut disayangkan bahwa kita belum memiliki teori-teori lengkap yang terintegrasi mengenai kepemimpinan yang mewakili keseluruhan aspek kepemimpinan tersebut.<sup>512</sup>

Kita tidak dapat mengemukakan cara terbaik untuk memimpin manusia.<sup>513</sup>

Praktek serta gaya kepemimpinan terdiri dari suatu jalinan faktor-faktor yang bersifat kompleks.<sup>514</sup>

Kepribadian pemimpin, skillnya, pengalamannya, kepercayaanya, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi dan iklim organisatoris mempengaruhi kelakuakn seseorang pemimpin dan apa yang dilakukan olehnya atau tidak dilakukan olehnya.<sup>515</sup>

G.R Terry dalam bukunya :Principles of Management” mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut; 1. Teori otokratis (The Autocratic Theory), 2. Teori Psikologis (The Psychologic Theory), 3. Teori sosiologis (The Sosilogic Theory), 4. Teori Supportif (The Supportive Theory), 5. Teori laissez Faire (The Laissez

---

<sup>510</sup>Winardi, *loc.cit*,h. 61.

<sup>511</sup>*Ibid*.

<sup>512</sup>*Ibid*.

<sup>513</sup>*Ibid*,h. 62.

<sup>514</sup>*Ibid* .

<sup>515</sup>*Ibid*.

Faire Theory), 6. Teori Perilaku Pribadi (The Personal Behavior Theory), 7. Teori Sifat (The Trait Theory), 8. Teori Situasi (The Situational Theory).<sup>516</sup>

### **Teori Otokratis.**

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pimpinan dengan pihak bawahan. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan; ia melaksanakan pengawasan se ketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antara mana, disiplin adalah faktor yang terpenting.<sup>517</sup>

### **Teori Psikologis**

Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.<sup>518</sup>

Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan (*recognizing*), kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.<sup>519</sup>

### **Teori Sosiologis**

Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara

---

<sup>516</sup>*Ibid*,h. 62.

<sup>517</sup>*Ibid*.

<sup>518</sup>*Ibid*,h. 63.

<sup>519</sup>*Ibid*.

para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam mengambil keputusan terakhir.<sup>520</sup>

Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa diharapkan dari mereka.<sup>521</sup>

Tetapi, perlu diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga tingkat timbulnya konflik yang merusak di dalam atau di antara kelompok-kelompok. Dalam situasi demikian, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif antara para pengikutnya.<sup>522</sup>

### **Teori Suportif**

Disini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginannya sendiri.<sup>523</sup>

Saran-saran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja, dan ide-ide ebaru apa harus dicoba, perlu dikembangkan. Adakalanya teori "suportif" dinyatakan orang sebagai "Teori Partisipatif" (Participative Theory).<sup>524</sup>

Ada juga yang menamakannya "Democratic Theory of Leadership".<sup>525</sup>

---

<sup>520</sup> *Ibid.*

<sup>521</sup> *Ibid.*

<sup>522</sup> *Ibid.*

<sup>523</sup> *Ibid.*

<sup>524</sup> *Ibid*, h. 64.

<sup>525</sup> *Ibid.*



### **Teori "Laissez Faire"**

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hamper tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori otokratis. Kita dapat berbicara tentang non-partisipasi sama sekali dari pihak pimpinan. Kelompok-kelompok "Laissez Faire" cenderung membentuk pemimpin-pemimpin informal.<sup>526</sup>

### **Teori Perilaku Pribadi**

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi maupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.<sup>527</sup>

Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problem tertentu. Hal ini memberikan gambaran tentang sebuah "continuum" dimana tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan.<sup>528</sup>

Gambar di bawah ini menunjukkan konsepsi "Kontinuum" kepemimpinan. Kintinum kelakuan kepemimpinan.

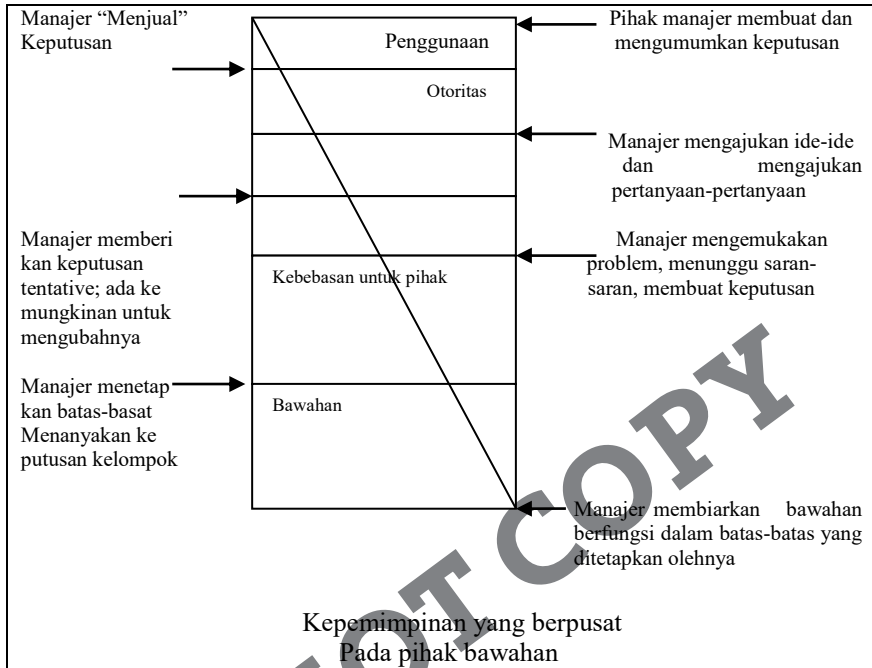
---

<sup>526</sup>*Ibid.*

<sup>527</sup>*Ibid.*

<sup>528</sup>*Ibid.*

Kepemimpinan Yang berpusat Pada Pemimpin



Keterangan;

Pada gambar kita menunjukkan : Kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin", sedangkan bagian bawah menunjukkan "kepemimpinan yang berpusat pada pihak bawahan".<sup>529</sup>

Apabila kita menyusur dari atas ke bawah, maka terlihat bahwa otoritas yang digunakan makin lama makin berkurang, dan terlihat kebebasan yang makin bertambah bagi pihak bawahan.

Ditunjukkan oleh gambar tersebut adanya 7 (tujuh) macam tingkat kepemimpinan yang berbeda-beda.<sup>530</sup>

Seorang pemimpin dapat menerapkan macam-macam gaya kepemimpinan yang tergantung dari evaluasi pemimpin yang bersangkutan tentang situasi yang dihadapi, kemampuan-kemampuan, keinginan untuk memutuskan, jumlah pengawasan yang akan

<sup>529</sup>Ibid, h. 65.

<sup>530</sup>Ibid.

dijalankan olehnya. Contoh kedua tentang teori "kelakuan pribadi" adalah di mana pemimpin "berpusat" pada pihak bawahan.<sup>531</sup>

Pemimpin macam ini memberikan banyak kebebasan kepada pihak bawahannya. Seorang pemimpin otokratis yang bijaksana (The auto dcratic leader who is benevolent). Tipe macam ini memang terdapat dalam kenyataan. Orang ini memiliki banyak kekuasaan dan prestise. Ia banyak menaruh minat terhadap kesejahteraan bawahannya; ia sangat bersedia memecahkan mereka dan biasanya ia dapat bertindak cepat dalam setiap keadaan. Ia tetap merupakan "pemimpin".<sup>532</sup>

### **Teori Sosial/Sifat**

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunaan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pemimpin.<sup>533</sup> Dimana sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut;

#### *1. Intelegensia*

Orang umumnya beranggapan bahwa tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin (hingga suatu tingkat intelegensia tertentu). Di atas tingkat tersebut yang bersifat relative tinggi, sukses tidak begitu pasti. Hal tersebut kiranya dapat diterangkan berdasarkan fakta bahwa individu-individu yang memiliki tingkat-tingkat intelegensi sangat tinggi menganggap bahwa aktivitas-aktivitas kepemimpinan dan tantangan-tantangan tidak cukup bagi mereka; mereka lebih sengan dengan ide-ide abstrak dan pekerjaan riser dasar.<sup>534</sup>

#### *2. Inisiatif*

Hal ini terdiri dari dua bagian; 1) kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan, 2) kemampuan untuk

---

<sup>531</sup>*Ibid.*

<sup>532</sup>*Ibid*,h. 66.

<sup>533</sup>*Ibid.*

<sup>534</sup>*Ibid.*

“melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain. Sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon manajer.<sup>535</sup>

### 3. *Energi atau Rangsangan*

Banyak orang berpendapat bahwa salah satu diantara cirri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia adalah lebih energik dalam usaha mencapai tujuan dibandingkan dengan seorang bukan pemimpin. Energy mental dan fisik diperlukan.<sup>536</sup>

### 4. *Kedewasaan Emosional*

Di dalam sifat ini tercakup; dapat diandalkan (dependability) persistensi dan objektivitas. Seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakannya. Ia bersedia bekerja lama dan menyebarluaskan sikap “enthusiasm” di antara para pengikutnya. Ia mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini, tahun depan atau 5 tahun yang akan datang.<sup>537</sup>

### 5. *Persuasive*

Tidak terdapat adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin biasanya harus menggunakan persuasi.<sup>538</sup>

### 6. *Skill Komunikatif*

Seorang pemimpin pandai berbicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas. Ia memiliki kemampuan untuk mengemukakan secara singkat pendapat-pendapat orang lain dan mengambil inti-sari dari pernyataan pihak lain. Seorang pemimpin menggunakan komunikasi dengan tepat untuk tujuan-tujuan persuasive, informative serta stimulatif.<sup>539</sup>

---

<sup>535</sup>*Ibi.*, h. 67.

<sup>536</sup>*Ibid.*

<sup>537</sup>*Ibid.*

<sup>538</sup>*Ibid.*

<sup>539</sup>*Ibid.*

7. *Kepercayaan pada Diri Sendiri*

Hal tersebut dapat dinyatakan sebagai kepercayaan dalam skill kepemimpinannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sifat-sifat anti sosial. Ia berkeyakinan bahwa ia dapat menghadapi secara berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapinya.<sup>540</sup>

8. *Perseptif*

Sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami cirri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, dan terutama pihak bawahannya. Hal tersebut juga mencakup kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.<sup>541</sup>

9. *Kreativitas*

Kapasitas untuk bersifat orisinil, untuk memikirkan cara-cara baru merintis jalan baru sama sekali, guna memecahkan sebuah problem merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pemimpin.<sup>542</sup>

10. *Partisipasi Sosial*

Seorang pemimpin "mengerti" manusia dan ia mengetahui pula kekuatan serta kelemahan mereka. Ia menyesuaikan diri dengan berbagai kelompok dan ia memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan orang-orang dari kalangan manapun juga dan ia pula berkemampuan untuk melakukan konversasi tentang macam-macam subjek.<sup>543</sup>

Orang-orang bekerja sama secara sukarela dengannya. Ia dapat didekati, ia seorang yang ramah dan suka menolong orang lain. Theory tentang sifat, memiliki banyak keterangan dalam hal pencapaian pengertian mengenai kepemimpinan.<sup>544</sup>

---

<sup>540</sup>*Ibid.*

<sup>541</sup>*Ibid*,h. 68.

<sup>542</sup>*Ibid.*

<sup>543</sup>*Ibid.*

<sup>544</sup>*Ibid.*

Ia menekankan apa yang mungkin dimiliki oleh seorang pemimpin berupa kepribadiannya dan bukanlah apa yang dilakukannya sebagai seorang kepemimpinan.<sup>545</sup>

Apakah kita berbicara tentang sifat-sifat untuk memperoleh jabatan sebagai pemimpin? Ataukah mengenai sifat-sifat untuk mempertahankan jabatan sebagai pemimpin?<sup>546</sup>

### **Teori Situasi**

Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat "multidimensi". Pada teori ini, dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga macam elemen yakni; pemimpin – pengikut – situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting karena ia memiliki paing banyak variable.<sup>547</sup>

Fielder berpendapat bahwa kita dapat menggunakan tiga dimensi untuk mengukur efektivitas pemimpin yang mencakup; 1) tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin, 2) tingkat hingga dimaka pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik, 3) tingkat kekuasaan yang inheren dengan posisi kepemimpinan.<sup>548</sup>

---

<sup>545</sup> *Ibid.*

<sup>546</sup> *Ibid.*

<sup>547</sup> *Ibid.*, h. 69.

<sup>548</sup> Perhatikan buku Fred A. Fiedler, *A Theoru of Leadership Effectiveness*, (, New York: Mc.Graw Hill Book Co, 1967).

## BAB VI

### PENDIDIKAN DAN PELATIHAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Proses Pendidikan dan Pelatihan

1. Pentingnya Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Sumber Daya Manusia

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut :<sup>549</sup>

- a. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi

---

<sup>549</sup>Soekidjo Notoatmodjo, *op.cit.*, h. 27.

karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya informasi. Oleh sebab itu karyawan atau staff baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.

- b. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi/institusi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seseorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan
- d. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan

Pentingnya pendidikan dan pelatihan dan pelatihan seperti diuraikan di atas, bukanlah semata-mata bagi karyawannya atau pegawai yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas kerja para karyawan meningkat, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.<sup>550</sup>

---

<sup>550</sup>*Ibid*, h. 28.



## 2. Proses Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses yang menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. secara konkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat. Kemampuan ini mencakup kemampuan kognitif, efektif maupun psikomotor apabila dilihat dari sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari *input* (sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi proses tersebut. Dalam teori diklat faktor yang mempengaruhi proses diklat itu dibedakan menjadi dua, yakni apa yang disebut dengan perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hard ware*).<sup>551</sup>

Perangkat lunak dan proses diklat ini mencakup antara lain: kurikulum organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, dan tenaga pengajar atau pelatihan itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses diklat ialah fasilitas-fasilitas, yang mencakup: gedung perpustakaan (buku-buku referensi, alat bantu pendidikan, dan sebagainya).<sup>552</sup>

Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu pendidikan atau alat peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4 M (*man, money, materiil dan methods*).<sup>553</sup>

Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan. Di dalam manajemen, sumber daya (4M/ dimasukkan dalm input, sehingga hanya ada 3 unsur, yakni: input, proses, dan output).<sup>554</sup>

---

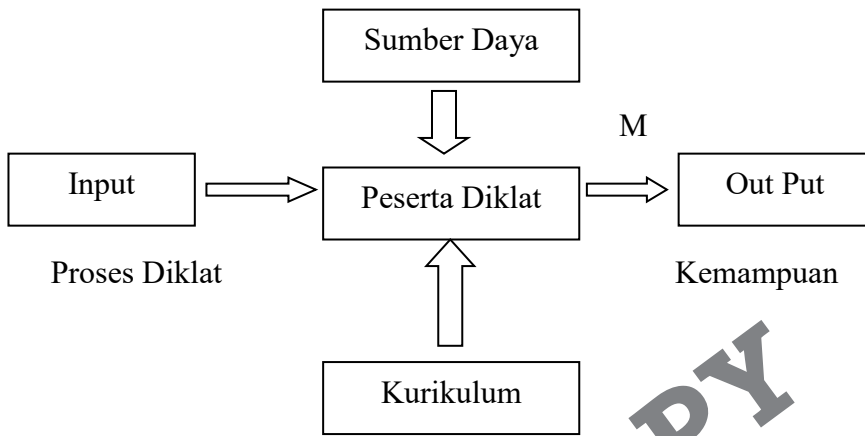
<sup>551</sup>*Ibid.*

<sup>552</sup>*Ibid*, h. 29.

<sup>553</sup>*Ibid*, h. 29.

<sup>554</sup>*Ibid.*

Gambar; Proses Pendidikan dan Pelatihan



Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi dalam upaya untuk pengembangan sumber daya manusia adalah suatu siklus yang harus terjadi terus-menerus. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di luar organisasi tersebut. Untuk itu kemampuan sumber daya manusia atau karyawan organisasi itu harus terus-menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi. Siklus pendidikan dan pelatihan ini secara garis besarnya ialah sebagai berikut:<sup>555</sup>

### **Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan**

Tujuan dari kegiatan ini antara lain untuk mencari dan mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi/ instansi. Untuk mempertajam analisis ini seyogianya ditunjang dengan survei peninjauan kebutuhan (*need assessment*) Tahap ini pada umumnya mencakup 3 jenis analisis, yakni:<sup>556</sup>

1. Analisis organisasi yang pada hakikatnya menyangkut pertanyaan: dimana atau bagaimana di dalam organisasi atau instansi ada personel yang memerlukan pelatihan, selain itu

555 *Ibid.*

556 *Ibid*, h. 30-31.

dipertimbangkan biaya, alat-alat dan perlengkapan yang dipergunakan, kemudian dilakukan analisis iklim organisasi sebab hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program pelatihan sebagai hasil dari analisis iklim organisasi dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Aspek lain dari analisis organisasi ialah penentuan berapa banyak karyawan yang perlu dilatih untuk tiap-tiap klasifikasi pekerjaan. Cara-cara untuk memperoleh informasi-informasi ini adalah melalui angket, wawancara dan pengamatan.

2. Analisis pekerjaan (*job analysis*) yang antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam diklat, agar para karyawan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Tujuan utama analisis tugas ialah untuk memperoleh informasi tentang:

- tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan.
- tugas-tugas yang harus dilakukan pada saat itu.
- tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan karyawan.
- sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebagainya

Untuk memperoleh informasi-informasi ini dapat dilakukan melalui tes-tes personel, wawancara, rekomendasi-rekomendasi, evaluasi rekan sekerja, dan sebagainya.

3. Analisis pribadi yang menjawab pertanyaan: siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan macam apa. Untuk hal ini diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan-kemampuan mereka untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui *achievement test*, observasi, dan wawancara.

Dari ketiga jenis analisis seperti di uraikan diatas diharapkan akan keluar status kemampuan atau lebih tepat dikatakan kinerja (*performance*) pada karyawan, dan selanjutnya dijadikan dasar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, namun kita harus hati-

hati menyimpulkan. Apakah benar kinerja yang kita temukan dari analisis itu terapinya harus pendidikan dan pelatihan.<sup>557</sup>

Untuk itu perlu di analisis lebih lanjut, untuk mengetahui apakah diklat yang akan dilakukan itu merupakan intervensi atau terapi yang tepat. Ada teori yang mengatakan untuk menentukan apakah *performance* dari perhitungan suatu analisis itu perlu diklat atau tidak. Teori ini berangkat dari faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* karyawan, yang disingkat menjadi ACHIEVE, yang artinya:<sup>558</sup>

<i>A Bility</i>	(kemampuan yang dapat dikembangkan)
<i>Capacity</i>	(kemampuan yang sudah tertentu/ terbatas)
<i>Help</i>	(bantuan untuk terwujudnya <i>performance</i> )
<i>Incentive</i>	(insentif materil maupun non-materil)
<i>Environment</i>	(lingkungan tempat kerja karyawan)
<i>Validity</i>	(pedoman /petunjuk dan uraian kerja).
<i>Evaluation</i>	(adanya umpan balik hasil kerja)

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* seseorang tersebut ternyata yang dapat diintervensi atau terapi melalui diklat hanyalah faktor yang pertama yakni *ability*. Sedangkan faktor yang lain adalah diluar jangkauan pendidikan dan pelatihan.<sup>559</sup>

### **Menetapkan Tujuan**

Tujuan pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya ialah perumusan kemampuan yang diharapkan dari diklat tersebut. Karena tujuan pendidikan dan pelatihan ini adalah perubahan perilaku (*behavior objectives*). Misalnya, setelah mengikuti pelatihan ini diharapkan peserta dapat melakukan pencatatan dan pelaporan secara benar. Dasar untuk menyusun tujuan diklat ini adalah hasil dari analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan.<sup>560</sup>

---

<sup>557</sup>*Ibid*, h. 31.

<sup>558</sup>*Ibid*.

<sup>559</sup>*Ibid*.

<sup>560</sup>*Ibid*, 32.

### **Pengembangan Kurikulum**

Dari tujuan-tujuan yang dirumuskan tadi akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan apa yang harus diberikan dalam diklat. Maka selanjutnya diidentifikasi materi-materi atau bahan-bahan pelajaran yang akan diberikan dalam pendidikan atau pelatihan. Dengan kata lain materi-materi apa yang dapat mengembangkan atau meningkatkan kemampuan para peserta diklat.<sup>561</sup>

Selanjutnya dilakukan identifikasi waktu yang diperlukan tiap-tiap materi atau topik/subtopik yang lebih terinci. Setelah itu ditentukan metode belajar mengajar yang bagaimana yang akan dipakai, serta alat bantu belajar nmengajar yang diperlukan dalam diklat tersebut. Proses ini disebut pengembangan kurikulum (*curriculum development*).<sup>562</sup>

### **Persiapan Pelaksanaan Diklat**

Sebelum pendidikan dan pelatihan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan persiapan yang pada umumnya mencakup kegiatan-kegiatan administrasi antara lain:<sup>563</sup>

1. Menyusun silabus dan jadwal diklat (penjabaran kurikulum kedalam kegiatan pembelajaran).
2. Pemanggilan dan seleksi peserta
3. Menghubungi para pengajar
4. Menyusun materi diklat serta penyediaan bahan-bahan referensi.
5. Menyiapkan tempat akomodasi peserta (bila perlu) dan sebagainya.

---

<sup>561</sup>*Ibid*, h. 32.

<sup>562</sup>*Ibid*.

<sup>563</sup>*Ibid*, h. 33.

## **Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan**

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan diklat, antara lain ada penanggungjawab harian, adanya monitoring pelaksanaan diklat melalui evaluasi harian, adanya alat-alat bantu yang diperlukan (OHP, Flip, Chart dan sebagainya).<sup>564</sup>

## **Evaluasi**

Setelah berakhirnya pendidikan dan pelatihan, seyogianya dilakukan evaluasi, yang mencakup:

1. Evaluasi terhadap proses yang meliputi:
  - organisasi penyelenggara diklat, misalnya: administrasi konsumsinya, ruangnya, para petugasnya, dan sebagainya.
  - Penyampaian materi diklat, misalnya: relevansinya kedalamannya, pengajarnya dan sebagainya.
2. Evaluasi terhadap hasilnya, yang mencakup evaluasi sejauhmana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta didik diklat. Lebih jauh apakah ada peningkatan kemampuan atau keterampilan, pengetahuan sikap atau para peserta didik.<sup>565</sup>

Cara melakukan evaluasi ini dapat secara formal dalam arti dengan mengedarkan kuesioner yang harus diisi oleh para peserta diklat. Tetapi dapat juga dilakukan secara informal, yakni melalui diskusi antara peserta dengan panitia.<sup>566</sup>

## 3. Beberapa Metode Pendidikan dan Pelatihan

Pada garis besarnya dibedakan adanya dua macam metode atau pendekatan yang digunakan dalam pendidikan atau pelatihan karyawan, yakni:<sup>567</sup>

---

<sup>564</sup>*Ibid.*

<sup>565</sup>*Ibid.*

<sup>566</sup>*Ibid*, h. 33.

<sup>567</sup>*Ibid.*

### **Metode di Luar Pekerjaan (*Off the Job Site*)**

Pendidikan atau pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta didik keluar sementara dari kegiatan atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pendidikan atau pelatihan dengan menggunakan teknik-teknik belajar seperti lazimnya. Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik, yakni:<sup>568</sup>

#### **Teknik Presentasi Informasi**

Yang dimaksud dengan informasi ini adalah menyajikan informasi yang tujuannya mengintroduksi pengetahuan. Sikap dan keterampilan baru kepada para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta diadopsi oleh peserta diklat didalam pekerjaannya nanti, termasuk kedalam teknik ini, antara lain:

- a. Ceramah biasa, dimana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta diklat pasif mendengarkan.
- b. Teknik diskusi, dimana informasi yang disajikan disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif
- c. Teknik pemodelan perilaku (*behavior modeling*). Ialah salah satu mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model. Biasanya model-model perilaku yang diobservasi dan ditiru diproyeksikan dalam *video tipe*. Misal, suatu peragaan manajer terhadap sifatnya, dirlihatkan kepada peserta, kemudian para peserta diminta untuk mengkritik dan mendiskusikan tentang perilaku manajer tersebut.
- d. Teknik magang, ialah pengiriman karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi lain yang dianggap lebih maju, baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka ini mempelajari teori-teori dan langsung mempraktekkan dibawah pengawasan hal-hal baru, keterampilan yang harus mereka terapkan dalam organisasi mereka nanti.<sup>569</sup>

---

<sup>568</sup>*Ibid*, h. 34.

<sup>569</sup>*Ibid*, h. 34

### **Metode-metode Simulasi**

Simulasi ialah suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga, para peserta diklat dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian maka apabila para peserta diklat kembali ketempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.<sup>570</sup>

Metode-metode simulasi ini mencakup:

- a. Simulator alat-alat, misalnya alat-alat suntik bagi pendidikan kedokteran atau perawat, simulasi sumbu pompa tangan bagi pendidikan sanitasi dan sebagainya.
- b. Studi kasus (*Case study*) dimana para peserta diklat diberikan suatu kasus, kemudian dipelajari dan didiskusikan antara para peserta didik. Metode ini sangat cocok untuk para peserta manajer atau administrator, yang akan mengembangkan keterampilan dalam memecahkan masalah-masalah.
- c. Permainan peranan (*Role Playing*). Dalam cara ini para peserta diminta untuk memainkan (berperan), bagian-bagian dari berbagai karakter (watak) dalam kasus. Para peserta diminta untuk membayangkan diri sendiri tentang tindakan peranan tertentu yang diciptakan bagi mereka oleh pelatih. Peserta harus mengambil alih peranan dan sikap-sikap dari orang yang ditokohkan itu. Misalnya sikap dan peranan seorang kepala dinas kesehatan dalam pimpinan suatu rapat dinas.
- d. Teknik didalam keranjang (*In basket*). Metode ini dilakukan dengan memberi bermacam-macam persoalan kepada para peserta pelatihan, dengan kata lain peserta latihan diberi suatu basket atau keranjang yang penuh dengan bermacam-macam persoalan yang harus diatasi.

Kemudian peserta pelatihan diminta untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalaman yang dipunyai mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi.

---

<sup>570</sup>*Ibid*, h. 35-36



### **Metode "On the Job Site" (di dalam pekerjaan)**

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai baru kepada atau supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior), hal ini berarti, itu minta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai baru.<sup>571</sup>

Para pegawai senior yang bertugas untuk membimbing pegawai baru (sebagai trainer) diharapkan memperlihatkan suatu contoh, contoh pekerjaan yang baik dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkret, yang akan dikerjakan oleh pegawai tersebut segera setelah pelatihan tersebut.<sup>572</sup>

Cara ini mempunyai banyak keuntungan antara lain :

1. Sangat ekonomis, sekaligus berada dalam situasi kerja yang aktual khusus
2. Para *trainee* sekaligus berada dalam situasi kerja yang aktual dan konkret
3. Memberikan praktek aktif bagi para *trainee* terhadap pengetahuan yang dipelajari olehnya.
4. Para *trainee* belajar sambil berbuat dan dengan segera dapat mengetahui apakah yang dikerjakan itu benar atau salah.

Bentuk lain dari *on the job site* adalah metode "rotasi" pekerjaan. Metode ini umumnya dilakukan pegawai-pegawai yang sudah lama. Kemudian akan dipindahkan tugasnya baik secara vertikal (dipromosikan) maupun secara horizontal (kebagian) atau tugas lain yang sederajat dengan pekerjaan sekarang. Metode rotasi pekerjaan dapat membantu para pegawai untuk mempertahankan tujuan-tujuan karier mereka sebelum menduduki suatu jabatan baru, dan juga memperluas cakrawala pandang para pegawai.<sup>573</sup>

---

<sup>571</sup>*Ibid*, h. 36

<sup>572</sup>*Ibid*.

<sup>573</sup>*Ibid*.

## B. TQM dalam Pembelajaran

Kebutuhan utama pelajar adalah siswa harus dapat belajar secara maksimal. Focus terhadap pelajar menjadi slogan manajemen mutu sekolah. Situasi dan kondisi sekolah harus kondusif bagi proses pengajaran yang efektif. TQM menyediakan peluang bagi perbaikan mutu sekolah menuju sekolah efektif yang intinya pembelajaran efektif. Adapun sekolah efektif adalah sekolah yang berhasil mencapai tujuannya. Menurut Stanley J. Spanbauer<sup>574</sup>, paling tidak ada dua strategi utama yang muncul dalam konteks ini, pertama, pendekatan sistem yang mempercepat perbaikan berkelanjutan yang berhubungan langsung dengan pelajar. Kedua dan lebih penting adalah yang secara langsung dan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan manajemen sekolah.<sup>575</sup>

Sebelumnya sudah dikemukakan pentingnya pemberdayaan (*empowerment*) guru-guru sebagai langkah strategis menuju sekolah efektif melalui TQM dalam pendidikan. Bagaimana pun juga, peranan penting para guru tidak bisa dinapikan dalam proses belajar-mengajar sebagai jantungnya pendidikan.<sup>576</sup>

TQM lebih daripada mengelola perubahan dan merekam kekuatan faktor eksternal yang dihadapi sekolah. Tepatnya, TQM merupakan transformasi budaya komprehensif yang mendukung filosofi organisasi secara kuat. TQM juga membentuk rencana untuk menginovasi dan mengembangkan segala sesuatu perjuangan perbaikan secara berkelanjutan. Struktur dan budaya perubahan mungkin memerlukan pribadi-pribadi yang memiliki keinginan akan perubahan.<sup>577</sup>

Untuk memulai dengan lingkungan, TQM memerlukan perhatian terhadap kepemimpinan yang difokuskan bagi pemberdayaan,

---

<sup>574</sup>Dean L. Hubbard, *Continuos Quality Improvement*, (Amerika: Presscott Publishing, Co, 1993).

<sup>575</sup>Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 100.

<sup>576</sup> *Ibid.*

<sup>577</sup> *Ibid.*, h. 101

kemampuan dan membagi pembuatan keputusan agar melatih diri supaya lebih bertanggung jawab.<sup>578</sup>

Kemudian TQM juga menggunakan pendekatan focus terhadap pelanggan melalui suatu proses khusus yang mengidentifikasi pelanggan (pelajar), mengumpulkan informasi dari mereka, dan menjawab kebutuhan mereka demi mencapai dan memenuhi harapan mereka. Karena itu, TQM menggunakan perencanaan efektif dengan memanfaatkan ide-ide dari seluruh komponen organisasi sekolah. Faktor internal dan eksternal organisasi sekolah dimanfaatkan informasinya untuk menentukan strategi yang akan mengarahkan sekolah agar konsisten terhadap misi dan tujuan organisasi sekolah.<sup>579</sup>

TQM juga memerlukan lingkungan yang mampu menyelesaikan masalah sekolah dengan tim atau perseorangan yang secara berkelanjutan bergerak menuju asumsi dengan menggunakan status dari setiap pegawai. Lingkungan organisasi sekolah memberikan perhatian untuk mengidentifikasi masalah dan mengeliminasinya dengan metode ilmiah dan pendekatan statistic dalam keseluruhan proses manajemen sekolah. Proses penyelesaian masalah memerlukan satuan alat dan prosedur umum untuk mencapai perbaikan. Untuk itu, perlu ditentukan adanya indicator keunggulan yang akan dicapai sekolah, terutama setelah ada perbaikan dan program yang dijalankan untuk mencapai mutu sekolah yang dihadapkan pelanggan.<sup>580</sup>

Demikian pula pergantian paradigma sekolah yang tradisional kepada paradigm mutu, akan menuntut para personel untuk meningkatkan pendidikan berkelanjutan dan program pelatihan bagi semua staf. Strategi pengembangan profesionalisem adalah berkelanjutan, sebab TQM memberikan waktu panjang, sistematis, dan transformasi metode untuk direformasi dengan model baru yang dapat mengaplikasikan pemenuhan kebutuhan pelanggan secara teratur.<sup>581</sup>

---

<sup>578</sup>*Ibid.*

<sup>579</sup>*Ibid.*

<sup>580</sup>*Ibid*, h. 101-102

<sup>581</sup>*Ibid.*

1. Pengelolaan kelas

Dalam peribahasa Jepang ada ungkapan: “mengajar adalah belajar”, atau peribahasa Latin, “dengan belajar Anda akan mengajar, dan dengan mengajar Anda akan terpelajar”. Dua peribahasa ini ditanamkan menjadi keyakinan para guru bahwa pembelajaran dan pengajaran merupakan dua sisi mata uang, sisi sebelah atas belajar dan sisi sebelah bawahnya adalah mengajar dan sebaliknya.<sup>582</sup>

Ada asumsi bahwa manajemen kelas yang baik merupakan hasil usaha dasar atas peranan guru untuk mengintegrasikan manajemen interaksi (belajar-mengajar) dengan perencanaan interaksi pengajaran. Perpaduan ini sering kali menghasilkan persoalan dalam masalah disiplin. Interaksi belajar-mengajar dan manajemen hakikatnya tidak terpisah, tetapi lebih merupakan dua komponen utama yang harus dibangun satu dengan lainnya jika menginginkan tercapainya kelas yang harmonis.<sup>583</sup>

Keterampilan guru yang efektif akan mengawasi perilaku murid dengan waktu yang baik, dengan memberikan pertanyaan yang baik, atau jenis pengalaman pembelajaran. Pengawasan itu justru bisa efektif sebagai tindakan manajemen kelas secara langsung. Meskipun pengajaran dan manajemen dilakukan berbeda, keduanya saling melengkapi dan berinteraksi dalam cara-cara yang produktif. Guru menyusun perencanaan pengajaran, selanjutnya memimpin dan proses pengajaran, memotivasi dalam belajar, dan selanjutnya mengawasi atau mengevaluasi hasil belajar. Semua itu adalah tindakan manajemen kelas yang dipadukan untuk mencapai efektivitas pengajaran oleh guru.<sup>584</sup>

Menurut Weber,<sup>585</sup> ada beberapa pendekatan dalam melihat manajemen kelas sebagai berikut; 1) pendekatan kekuasaan dalam manajemen kelas. Pendekatan ini memandang manajemen kelas sebagai proses pengawasan perilaku pelajar. Peranan guru adalah

---

<sup>582</sup>*Ibid*, h. 102.

<sup>583</sup>*Ibid*.

<sup>584</sup>*Ibid*, h. 103

<sup>585</sup>Wilford Weber, *Classroom Management*, (In Classroom teaching Skill: A Handbook. Ed. James M. Cooper at all. Lexington: Dc.Heath and Company, 1977.

membangun dan memelihara peraturan kelas, 2) pendekatan serbabooleh (*permissive*). Pendekatan ini memandang kebebasan pribadi pelajar. Jangan dijauhkan mereka dari pengembangan alami. Peranan guru adalah untuk memaksimalkan kebebasan murid, 3) pendekatan modifikasi perilaku. Pendekatan ini menempatkan peranan guru agar mempercepat keinginan perilaku pelajar melalui aplikasi prinsip yang diturunkan dari teori penguatan, 4) pendekatan penciptaan iklim sosioemosional. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa murid dimaksimalkan dalam lingkungan kelas yang positif melalui hubungan interpersonal yang baik antara guru dan murid dan sesama murid. Peranan seorang guru adalah membangun dan mempertahankan lingkungan kelas yang positif, 5) pendekatan kelompok. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa pembelajaran mengambil tempat terbaik dalam konteks kelompok dan sifat alami, dan perilaku dari kelompok kelas adalah penting dalam proses pembelajaran. Peranan guru adalah mempercepat pengembangan dan pelaksanaan sistem kelas yang efektif.<sup>586</sup>

Bagaimana memberdayakan guru dalam meningkatkan perbaikan mutu proses pembelajaran di sekolah? Hal yang paling utama adalah penyediaan kurikulum dan penjadwalan pelajaran. Oleh karena itu, diperlukan perubahan keyakinan dan sikap tentang berbagai kemungkinan dalam pendidikan. Untuk itu diperlukan adanya perencanaan strategis oleh kepala sekolah bersama guru-guru demi perbaikan yang berkelanjutan daripada sekadar promosi yang baik.<sup>587</sup>

Semua tindakan diarahkan kepada pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah yang direncanakan bersama. Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah bersama staf dan guru-guru akan memperkuat manajemen sekolah yang diharapkan. Oleh karena itu, TQM memberikan kerangka penyempurnaan dalam hal strategi perbaikan sekolah, seperti percepatan pembelajaran (*accelerated learning*), manajemen, pemberdayaan guru, pendidikan berbasis hasil, efektivitas lembaga, pendidikan berbasis masyarakat, dan

---

<sup>586</sup>Syafaruddin, *op.cit.*, h. 104.

<sup>587</sup>*Ibid.*

pembelajaran yang berpusat pada murid yang semuanya akan dapat memberdayakan pendidikan.<sup>588</sup>

Disini ada peranan khusus pengajar dalam budaya baru. Para guru menjadi jantung pendidikan. Untuk menjadikan pendidikan efektif, seluruh pengalaman pendidikan seharusnya berganti dari focus yang kurang kepada focus yang lebih memperhatikan interaksi antara pengajar dan pelajar, karena pelajar adalah pusat dari interaksi. Interaksi pengajar dan pelajar terpusat pada lingkungan yang bermutu. Pergantian peranan utama guru sebagai pemasok informasi kepada peranan baru, yaitu sebagai fasilitator pembelajaran, menggunakan metode bervariasi dan alat-alat pendidikan.<sup>589</sup>

Dalam konteks ini, peranan guru sebagai fasilitator diasumsikan agar sekolah memiliki sejumlah besar guru yang siap. Namun hal ini yang tidak atau belum disiapkan. Sekolah harus memiliki tim pengajar yang siap pakai dalam berbagai peranan dan kekuatan. Boleh jadi ada guru yang lebih baik daripada dosen, yang lain sebagai pimpinan diskusi, dan yang lain sebagai tim pembangun dan ahli mengatasi konflik. Sebagian yang lain unggul dalam perencanaan kurikulum, yang lain mampu menggunakan computer dalam pembelajaran, dan ada yang ahli dalam fungsi manajemen sekolah. Dengan kata lain, sekolah harus dipersiapkan untuk memiliki peneliti, konselor, konsultan, pelatih dan fasilitator.<sup>590</sup>

Salah satu tantangan krusial yang dihadapi oleh pengelola lembaga pendidikan adalah bagaimana menciptakan lulusan yang bermutu. Satu cara yang mengundang perhatian para pimpinan adalah penerapan TQM. Konsekwensinya adalah bagaimana upaya mengelola sekolah, akademi, dan universitas, sehingga mampu melahirkan lulusan atau sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Sekolah merupakan institusi yang menjadi pelaksana pendidikan yang menentukan masa depan bangsa.<sup>591</sup>

---

<sup>588</sup> *Ibid.*

<sup>589</sup> *Ibid.*

<sup>590</sup> *Ibid.* h. 104-105.

<sup>591</sup> *Ibid.*

Tantangan masa depan pendidikan perlu dijawab dan diarahkan perubahannya. Karena itu pengelolaan pendidikan harus fungsional yang berorientasi pada masa depan (futuristi) bagi suatu masyarakat dan bangsa. Keberadaan sekolah, akademi, dan universitas akan menentukan proses pembelajaran yang terarah, terencana, dan terpadu untuk mencapai mutu berkelanjutan.<sup>592</sup>

Masyarakat sebagai pelanggan pendidikan saat ini sangat mementingkan mutu dalam memilih sekolah. Karena bila salah pilih terhadap program pendidikan anaknya sebagaimana diperoleh dari sekolah, maka akan mengakibatkan sulitnya anak-anak memperoleh pekerjaan di masa depan. Fenomena rendahnya mutu sekolah-sekolah harus dijadikan perhatian para manajer lembaga pendidikan, baik pada tingkat manajemen puncak (pejabat pemerintah di bidang pendidikan) maupun oleh para pengelola langsung lembaga pendidikan sejak dari kepala sekolah, para pengawas, kepala madrasah, direktur akademi, rector, dan lainnya agar benar-benar memperhatikan upaya-upaya meraih mutu secara optimal.<sup>593</sup>

Snyder dkk,<sup>594</sup> mengemukakan strategi bisnis yang fundamental pada tahun 1990-an dengan menempatkan mutu sebagai tema yang actual dalam usaha pabrikasi, jasa pelayanan, pemerintahan dan organisasi nonprofit lainnya. Peningkatan persaingan dan lingkungan yang tidak menentu bagi organisasi telah dipelajari tentang keberhasilan persaingan atas usaha lain, yaitu dengan pencapaian untuk memenuhi kebutuhan pelanggan bagi mutu barang-barang (produk) dan jasa pelayanan.<sup>595</sup>

Kini saatnya melakukan gerakan mutu pendidikan di Indonesia. TQM merupakan alternative yang mendukung manajemen berbasis sekolah yang banyak diagungkan dalam memasuki otonomi pendidikan memasuki abad ke-21, khususnya di Indonesia. Penerapan manajemen mutu dalam pendidikan merupakan upaya sosialisasi

---

<sup>592</sup>*Ibid.*

<sup>593</sup>*Ibid.*, h. 105.

<sup>594</sup>Snyder dkk, *Vision, Values and Courage: Leadership for Quality Management*, (New York: The Free Press), 1994.

<sup>595</sup>Syafaruddin, *op.cit.*, h. 106.

pemikiran manajemen pendidikan yang antisipatif bagi pengelolaan lembaga pendidikan dewasa ini.<sup>596</sup>

## 2. Indikator Pengawasan Mutu Pembelajaran

Dalam menjalankan manajemen mutu terpadu, ada beberapa indikator yang perlu dimonitor dari keseluruhan pembelajaran siswa di sekolah. Indikator tersebut mencakup segi orang tua, siswa dan guru-guru di sekolah.<sup>597</sup>

Indikator yang diawasi orang tua;<sup>598</sup>

- a. Memonitor kegiatan membaca dan belajar setiap hari,
- b. Seleksi berkelanjutan terhadap nilai program televisi pendidikan yang ditindaklanjuti dalam diskusi,
- c. Kepemimpinan keluarga yang kondusif setiap bulan dalam pengalaman belajar di luar rumah,
- d. Membagi teknik pribadi dan pengetahuan filosofi dalam keluarga,
- e. Dukungan terhadap pekerjaan rumah anak,
- f. Keanggotaan anak dalam kelompok teman belajar,
- g. Kontak bulanan dengan guru,
- h. Tujuan kerjasama dalam keluarga,
- i. Konseling karier pelajar bersama orang tua,
- j. Tindakan konstruktif dan tindakan dukungan agar betah di sekolah,
- k. Menggunakan alternative remedial.

---

<sup>596</sup> *Ibid.*

<sup>597</sup> *Ibid.*

<sup>598</sup> *Ibid.*, h. 107.



Indikator dari pelajar;<sup>599</sup>

- a. Penguasaan informasi baru tentang dasar bidang pelajaran,
- b. Pengetahuan baru penerapan tingkat kurikulum,
- c. Pengetahuan baru tentang pilihan karier,
- d. Informasi baru kebiasaan belajar,
- e. Penggunaan informasi yang diperoleh melalui riset, minat, dan diskusi,
- f. Pengetahuan informasi baru dalam keterampilan penyelesaian masalah,
- g. Informasi baru etika pribadi dan pematangan etik,
- h. Informasi baru tentang keterampilan interpersonal melalui pembelajaran,
- i. Penggunaan alternative remedia.

Indikator dari guru;<sup>600</sup>

- a. Memperoleh informasi baru secara terus-menerus tentang mata pelajaran khusus mereka,
- b. Memperoleh informasi baru tentang potensi pelajar, motivasi, tujuan, akses terhadap informasi, dan kemajuan pelajar,
- c. Menilai informasi baru melalui sikap pelajar dan perilaku konstruktif,
- d. Pengembangan berkelanjutan terhadap harga diri pribadi pelajar,
- e. Penguatan berkelanjutan dalam focus pembelajaran, pengawasan dan penanganan efisiensi, dan kejadian pembelajaran di sekolah,
- f. Dukungan terhadap individu pelajar dalam menolong mereka untuk melakukan penelitian, kajian, dan tuntutan keperluan pengetahuan baru.

---

<sup>599</sup> *Ibid*, h. 107.

<sup>600</sup> *Ibid*, h.108.

Disini diperlukan keterlibatan dan kesungguhan semua pihak yang mempengaruhi mutu pembelajaran di setiap sekolah. Orang tua, guru, dan pelajar sendiri perlu memaami indicator tindakan dan dukungannya untuk mencapai mutu yang diharapkan pelanggan pendidikan (*internal customer*). Kolaborasi aktivitas pengawasan untuk mutu pembelajaran ini dipertanggungjawabkan sebagai hasil dari aplikasi manajemen mutu pendidikan.<sup>601</sup>

DO NOT COPY

---

<sup>601</sup>Syafaruddin, *Ibid*, h. 108.

## BAB VII

### MANAJEMEN KONFLIK

#### A. Pengertian Manajemen Konflik

Konflik adalah sesuatu yang tak terhindarkan! Konflik melekat erat dalam jalinan kehidupan. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik. Perang yang telah terjadi pada abad-abad yang lampau menyisakan pengaruh, dan dalam dunia bisnis sulit dibayangkan suatu hari tanpa konflik dan tress.<sup>602</sup>

Oleh karena itu hingga sekarang kita dituntut untuk memperhatikan konflik. Kita memerlukan jalan untuk meredakan ketakutan terhadap konflik. Bisnis, keluarga dan kontak sosial kita dapat diperluas bila konflik itu dapat dipahami.<sup>603</sup>

Para pembuat peta zaman dulu memberikan label untuk kawasan yang belum dikenal sebagai tempat keberadaan para naga.

---

<sup>602</sup>William Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik; Petunjuk Praktis untuk Manajemen Konflik yang Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 1

<sup>603</sup>*Ibid.*

Bagi dunia bisnis sekarang, konflik adalah suatu kawasan yang tidak dikenal. Perusahaan-perusahaan dan individu-individu tidak dapat mengenal kawasan konflik. Kemana psikologis didapat bila kita menamai dan menandai kawasan rasa takut kita. Oleh karena itu, langkah kita yang pertama untuk mengelola konflik secara efektif adalah menamai atau menandai kawasan-sehingga kawasan itu menjadi *familiar* (diketahui) meski belum dikenal.<sup>604</sup>

Symbol konflik menurut orang Cina ini berasal dari dua kata; yaitu bahaya dan kesempatan. Konflik bukanlah sesuatu yang negative atau positif. Simbol ini memberikan tanda bagi konflik, memindahkannya dari dunia yang tidak dikenal ke dunia yang lebih dikenal. Konflik tidak perlu diartikan memindahkan bencana yang akan datang, tapi dalam konflik itu sendiri terkandung kesempatan. Konflik adalah kawasan yang dapat dikelola dan dikendalikan.<sup>605</sup>

## B. Gaya Manajemen Konflik

Seorang eksekutif dengan pengetahuan tentang gaya konflik dapat memiliki salah satu gaya yang paling sesuai untuk menyelesaikan konflik ini juga memungkinkan, bila gaya konflik itu diidentifikasi, maka akan meningkatkan pemahaman dan motivasi orang lain selama berkonflik.<sup>606</sup>

*Gaya penyelesaian konflik dengan mempersatukan dengan mempersatukan (integrating)* adalah salah satu gaya konflik. Individu yang memilih gaya ini melakukan tukar menukar informasi. Di sini ada keinginan untuk mengamati perbedaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua kelompok. Gaya penyelesaian konflik jenis ini secara tipikal diasosiasikan dengan pemecahan masalah, ini efektif bila isu konflik adalah kompleks.<sup>607</sup>

Penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan (*integrating*) mendorong tumbuhnya *creative thinking* (berpikir kreatif).

---

<sup>604</sup>*Ibid*, h. 1-2.

<sup>605</sup>*Ibid*.

<sup>606</sup>*Ibid*, h. 48

<sup>607</sup>*Ibid*.

Mengembangkan alternatif adalah salah satu kekuatan dari gaya *integrating*. Penyelesaian konflik dengan model mempersatukan menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mensintesis informasi dari perspektif yang divergen (berbeda). Namun demikian, penyelesaian konflik gaya ini menjadi tidak efektif bila waktu menjadi sesuatu yang sangat penting, karena penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan itu membutuhkan waktu yang panjang. Penyelesaian cara ini juga dapat menjadi penyelesaian yang menimbulkan frustrasi terutama dalam konflik tingkat tinggi karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional untuk suatu posisi.<sup>608</sup>

***Gaya Penyelesaian Konflik dengan Kerelaan untuk membantu (Obliging)***, ini adalah gaya penyelesaian konflik yang kedua. Kerelaan membantu menempatkan nilai yang tinggi untuk orang lain, sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Gaya ini mungkin mencerminkan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri oleh individu yang bersangkutan. Gaya ini juga dapat anda pakai sebagai strategi yang sengaja digunakan untuk mengangkat atau menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap suatu isu. Penggunaan gaya penyelesaian konflik "rela membantu orang lain" (*obliging*) dengan menaikkan status pihak lain adalah bermanfaat, terutama jika peran anda dalam perusahaan secara politis tidak berada dalam posisi yang membahayakan.<sup>609</sup>

Strategi rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari kesamaan dasar. Perhatian tinggi kepada orang lain menyebabkan seorang individu merasa puas dan merasa keinginannya terpenuhi oleh pihak lain, kadang-kadang mengorbankan sesuatu yang penting untuk dirinya sendiri. Gaya penyelesaian konflik "rela membantu orang lain", bila digunakan secara efektif, dapat mengawetkan dan melanggengkan hubungan. Gaya ini dengan tidak disadari, dapat dengan cepat membuat orang untuk rela mengalah, misalnya ungkapan yang bernada mengalah "tidak usah menunggu saya". Dengan menggunakan gaya rela membantu, manajer secara pasif

---

<sup>608</sup>*Ibid.*

<sup>609</sup>*Ibid*, h. 48-49

dapat menerima kekuasaan orang lain, luangkan waktu untuk memperkirakan situasi dan menyurvei kemungkinan-kemungkinan.<sup>610</sup>

**Gaya penyelesaian konflik dengan mendominasi (dominating)**, adalah lawan dari gaya obliging, gaya ini tekanannya pada diri sendiri. Di mana kewajiban bisa diabaikan oleh keinginan pribadi, gaya mendominasi ini meremehkan kepentingan orang lain. Gaya ini adalah strategi yang efektif bila suatu keputusan yang cepat dibutuhkan atau jika persoalan tersebut kurang penting.<sup>611</sup>

Strategi ini dapat menjadi reaksioner, yang digerakkan oleh mekanisme mempertahankan diri. Gaya ini tercermin dalam sebuah penyerangan untuk menang yang diekspresikan melalui falsafah, "Lebih baik menembak dari pada ditembak". Bila isu itu penting, gaya anda mendominasi akan memaksa orang lain untuk menaruh perhatian pada seperangkat kebutuhan spesifik.<sup>612</sup>

Gaya mendominasi sangat membantu jika di sini kurang pengetahuan atau keahlian tentang isu yang menjadi konflik. Ketidakmampuan untuk menyediakan tenaga ahli yang memberikan nasehat atau yang dengan tegas menyampaikan isu inilah pangkal dari gaya mendominasi. Gaya mendominasi juga paling banyak diasosiasikan dengan gerakan dan "*hardball tactic*" dari para pialang kekuasaan.<sup>613</sup>

Strategi penyelesaian konflik dengan "gaya mendominasi" paling baik dipakai bila dalam keadaan terpaksa. Dipergunakan sepanjang anda merasa memiliki hak dan sesuai dengan pertimbangan hati nurani anda.<sup>614</sup>

**Gaya penyelesaian konflik dengan menghindari (avoiding)** adalah gaya penyelesaian konflik keempat. Para penghindar tidak menempatkan suatu nilai pada diri sendiri atau orang lain. Gaya ini adalah "gaya menghindari dari persoalan".<sup>615</sup>

---

<sup>610</sup> *Ibid.*

<sup>611</sup> *Ibid.*

<sup>612</sup> *Ibid.*

<sup>613</sup> *Ibid.*, h. 50.

<sup>614</sup> *Ibid.*

<sup>615</sup> *Ibid.*

Aspek negatif gaya menghindr termasuk di antaranya "menghindar dan tanggung jawab" atau mengelak dari suatu isu. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini akan lari drai peristiwa yang dihadapi, meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil.<sup>616</sup>

Bila suatu isu tidak penting, tindakan menanggukhan dibolehan untuk mendinginkan konflik, inilah penggunaan gaya penyelesaian konflik menghindar yang paling efektif. Gaya ini juga efektif bila waktu memang dibutuhkan. Sebagai contoh, misalnya dalam rapat dewan suatu item dapt dibuat "skemanya" atau ditunda untuk dibicarakan.<sup>617</sup>

Di lain pihak, gaya ini dapat membuat frustasi orang lain karena jawaban penyelesaian konflik demikian lambat. Rasa kecewa biasanya berpangkal dri gaya penyelesaian konflik dengan menghindra dan konflik cenderung meledak bila gaya ini dipakai.<sup>618</sup>

Apakah anda memiliki seorang penghindar seperti kepala departemen anda? Apakah anda ingin tahu bagaimana mendapatkan pergerakan isu? Di sini ada beberapa mekanisme untuk mengatasi pergerakan isu dan menandainya.<sup>619</sup>

1. Anda tidak dapat melindungi orang yang tidak dapat melindungi diri sendiri! Anda dapat memberikan tekanan yang tegas, memberikan cinta kasih dan membujuk, tapi penghindar harus memiliki cukup perhatian untuk dirinya sendiri maupun orang lain sebelum gerakan yang signifikan terjadi.
2. Komunisasikan antusiasme dan harapan anda. Hindari sisi negetif. Atas kekuatan kemalasan melalui gerakan dalam arahan yang positif.
3. Ajaklah mereka meninggalkan ganjalan. Pisahkan orang dari masalah yang mereka hadapi. Berikan fokus atau titik perhatian atas masalah yang sedang dihadapi.

---

<sup>616</sup>*Ibid.*

<sup>617</sup>*Ibid.*

<sup>618</sup>*Ibid.*, h. 51

<sup>619</sup>*Ibid.*

4. Jika anda berperan sebagai penghindar berlakulah yang adil. Carilah dan tetapkan alasan untuk melawan dan bermalasan.
5. Batasi jumlah variable yang ditunjukkan untuk para penghindar, tempatkan satu isu pada satu agenda, edarkan kepada orang-orang. Buatlah keputusan yang lebih mudah dengan menghilangkan gangguan.
6. Tetapkan deadline (batas waktu)

***Gaya penyelesaian konflik dengan kompromis (compromising)***, kompromi adalah gaya penyelesaian konflik yang kelima. Gaya ini dalam gambar ditempatkan di tengah, dalam gaya ini perhatian pada diri sendiri maupun pada orang lain berada dalam tingkat sedang. Ini adalah orientasi jalan tengah. Dalam kompromi, setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu. Kompromi akan menjadi salah bila salah satu sisi ialah salah! Tapi kompromi akan menjadi kuat bila kedua sisi adalah benar.<sup>620</sup>

Kompromi adalah paling efektif sebagai alat bila isu-isu kompleks atau bila ada keseimbangan kekuatan. Kompromi dapat menjadi pilihan bila metode lain gagal dan dua kelompok mencari penyelesaian jalan tengah. Kompromi bisa menjadi pemecah perbedaan atau pertukaran konsesi. Kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua kelompok yang berselisih untuk memberikan sesuatu untuk mendapatkan jalan keluar atau pemecahan.<sup>621</sup>

Lima gaya manajemen konflik memberikan suatu struktur untuk bertindak. Pengetahuan tentang gaya penyelesaian konflik meningkatkan pemahaman menggunakan masing-masing gaya. Penulis Gerald C Meyers memeberikan analogi yang berilian, mengenai kebutuhan dan keinginan kita untuk memahami gaya konflik dan menyiapkan pengelolaan konflik.<sup>622</sup>

*Pertimbangan misalnya apa yang akan terjadi jika anda mengalami suatu kecelakaan lalu lintas saat hendak berangkat*

---

<sup>620</sup>*Ibid*, h. 51-52

<sup>621</sup>*Ibid*.

<sup>622</sup>William Hendricks, *Ibid*, h. 52-53



*kerja. Respons pertama anda minta bantuan, kepada orang yang lewat untuk memanggil ambulans. Ambulans segera datang, dengan paramedis dan dilengkapi dengan obat-obatan dan perlengkapan untuk komunikasi dengan rumah sakit terdekat.*

*Para medis yang berada di ambulans mengirimkan tanda-tanda vital anda ke dokter yang berada di rumah sakit sehingga mereka dapat mengevaluasi kondisi anda dan membuat rencana perawatan sementara anda berada dalam perjalanan. Pada pintu masuk ruang gawat darurat, anda akan berjumpa dengan kru rumah sakit yang telah mengetahui keadaan anda dan siap untuk melakukan pemeriksaan dan mulai melakukan perawatan.*

*Pada masing-masing tingkat tujuan profesional adalah sama mendapatkan sebanyak mungkin informasi dalam waktu secepat-cepatnya sepanjang memungkinkan dan kemudian mulai melakukan perawatan.*

Gerald C. Meyers  
*When It Hits the Fan*  
Houghton Mifflin, 1986

Anda harus tahu gaya manajemen konflik dan memilih alternatif yang paling baik untuk situasi tertentu. Ini memerlukan kemampuan untuk memisahkan emosi anda dari peristiwa dan frase yang dapat anda gunakan sebagai isyarat untuk mencetuskan gaya manajemen konflik.<sup>623</sup>

### **Gaya menghindar (avoidance)**

- "Dapatkah kita sementara berpegang pada ini?"
- "Saya tidak pernah melihat semua fakta; saya akan mendapatkan kembali untuk anda bila....."

Gaya menghindar menyita waktu anda. Gunakan gaya ini secara bijaksana. Jika anda memperhatikan seseorang menggunakan gaya ini, maka harus ditunjukkan bahwa ia berada dalam ketidakpastian dan memerlukan waktu untuk menyelidiki situasi. Yang penting

---

<sup>623</sup>William Hendricks, *Ibid*, h. 53

buathlah satu poin untuk menindaklanjuti jika anda beroleh kesempatan dan menguasai waktu. Konflik biasanya tidak beranjak dari waktu.<sup>624</sup>

### ***Gaya membantu (obliging)***

- "Saya tidak mempermasalahakan apa pun yang anda inginkan"
- "Anda adalah pakar; apa pendapat anda?"

Gaya rela membantu memberikan kekuasaan pada orang lain. Jika anda memperoleh perluasan kekuasaan, gaya rela membantu dapat dipakai untuk membangun kepercayaan dan rasa percaya pada orang lain. Jika anda merasa an dalam posisi anda sekarang, gaya ini dapat dipakai sebagai metode delegasi. Kompetisi dalam bisnis adalah keras, sedikit orang yang dapat mencapai kemewahan dengan mengutuk diri sendiri. Relat membantu tidak lah sama dengan rendah hati.<sup>625</sup>

### ***Gaya mempersatukan (integrating)***

- "Tampaknya disini terjadi perbedaan pendapat; mari kita kembali ke awal persoalan".
- "Mari kita ajak beberapa orang dari masing-masing departemen untuk bersama-sama untuk mendiskusikan sebuah pilihan".

Gaya memadukan membawa aliran kreativitas kepermukaan dan membawa orang untuk menemukan solusi atas isu yang kompleks. Metode memadukan sangat baik digunakan bila dalam masalah itu sangat jelas dipisahkan dan biasanya tidak membuahkan hasil, bila orang benar-benar ingin bertengkar untuk menyerang. Gaya integrasi dapat menjadi motivator positif dalam brainstorming atau sisi pemecahan masalah. Tapi hati-hati sebuah kelompok keluar dari segi integrasi dapat menjadi sangat kecewa.<sup>626</sup>

---

<sup>624</sup>*Ibid*, h. 53

<sup>625</sup>*Ibid*, h. 53-54

<sup>626</sup>*Ibid*, h. 54

**Gaya kompromi (*compromising*)**

- "Saya menyadari kita memiliki pendapat yang berbeda. Apa sebenarnya yang mendasari pendapat anda menjadi berbeda?"
- "Kita saling menerima dan memberi jika kita melakukan kerja sama oleh karena itu ambillah yang ada pada tabel."

Gaya kompromi berupaya melakukan klarifikasi polaritas dan mencari titik temu. Keahlian negosiasi dan bargaining (tawar menawar) adalah diperlukan sebagai pelengkap untuk gaya kompromi. Keuntungan dari gaya kompromi adalah masing-masing kelompok menjadi mau membicarakan isu yang sedang dihadapi dan masing-masing menaruh harapan agar menjadi harapan agar menjadi akrab dan dekat. Gaya penyelesaian konflik model kompromi dapat digunakan dengan berhasil untuk mengatasi konflik pada tahap satu dan bahkan tahap dua, tapi bila konflik telah berkembang menjadi konflik tahap tiga, maka diperlukan tindakan untuk memberikan ganti rugi untuk menetapkan pihak yang kalah.<sup>627</sup>

Ini akan menjadi sulit untuk memelihara sikap yang tidak memihak dan adil, dan anda dapat berharap untuk mendapatkan tuduhan pilih kasih bila menggunakan gaya ini. Dalam masalah ini sangat jarang melahirkan pemenang dari pihak yang kalah, oleh karena itu, gaya kompromi tidak direkomendasikan jika tidak mampu meminimalkan dalam negatif dari kedua belah pihak.<sup>628</sup>

**Gaya mendominasi (*Dominating*)**

- "Saya tidak peduli; kerjakan apa yang saya perintahkan"
- "Sekarang terdapat begitu banyak isu; hematlah uang!"

Gaya penyelesaian konflik dengan dominasi masih banyak dilakukan. Penyelesaian dengan ini biasanya beroreintasi kekuasaan dan penyelesaiannya cenderung dengan menggunakan kekuasaan. Perusahaan dengan rantai komando yang kuat cenderung menyukai penyelesaian konflik dengan model ini. Dominasi umumnya dilukis-

---

<sup>627</sup>*Ibid*, h. 55

<sup>628</sup>*Ibid*.

kan dengan begitu jelas saat menghentikan kekuatan dan mencari siapa yang bertanggung jawab. Jika anda bekerja dalam suatu sistem yang sering mengelola orang dan konflik dengan gaya mendominasi, anda dikenal sebagai "Pengekang dan Pemaksa", sebagai strategi pendukung anda.<sup>629</sup>

Gaya mendominasi dapat digunakan secara efektif bila terdapat disvaritas keahlian yang begitu besar. Kemampuan untuk mengendalikan dan menyusun fakta dan melakukan tindakan selama konflik dapat menjadi tidak bernilai. Bagaimanapun juga, dibalik tindakan langsung adalah tindakan yang tidak tepat. Salah menempatkan kekuasaan dapat merusak sukses masa depan.<sup>630</sup>

### C. Manajemen konflik

Pada prinsipnya, manajemen yang baik akan menghasilkan pencapaian tujuan secara baik. Menurut studi yang dilakukan oleh Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman dalam *in search of excellence, Lesson from America's Best Rum Companies* (1982) terdapat beberapa hal diantaranya keunggulan dalam bertindak, hal inilah di dekatkan dengan adanya konflik yang memerlukan tindakan dalam menyelesaikan persoalan akan masalah-masalah.

Agama telah lama menjadi kajian dalam ilmu sosial. Banyak sarjana sosiologi yang mendefinisikan agama dengan melihat manusia sebagai pelaku, dan bagaimana agama digunakan dalam kehidupan sosial. Dari beberapa hasil kajian, ada beberapa faktor yang bisa menjadi penyebab konflik keagamaan, yang bersifat internal dan eksternal. Konflik keagamaan yang dilatarbelakangi oleh faktor internal, antara lain orientasi keagamaan dan adanya penafsiran tertentu atas teks keagamaan sehingga terjadi perbedaan penafsiran antara kelompok satu dengan kelompok lainnya. Sementara faktor eksternal, biasanya faktor luar yang bersifat nonkeagamaan seperti; kesenjangan ekonomi, konflik sosial buday, kepentingan ekonomi, dan politik.

---

<sup>629</sup>*Ibid.*

<sup>630</sup>*Ibid*, h. 55-56

Potensi konflik itu akan dapat berkembang menjadi konflik jika terjadi persingan yang bersifat emosional. Konflik itu akan semakin tajam jika diperkuat dengan perbedaan suku, politik, sosial, budaya, dan ekonomi. Sejumlah kasus konflik yang mengandung isu agama, kini banyak bermunculan, terutama semenjak dibukanya kran demokrasi pasca tumbang nya pemerintahan orde baru. Di antara kasus-kasus tersebut antara lain, kasus ahmadiyah, kasus konflik sunnisyah, Islam radikal, Islam liberal, paham salafi, isu-isu aliran keagamaan sempalan, dan pendirian rumah ibadah.

Meski konflik sering terjadi,model penanganan konflik di Indonesia selama ini tidak menunjukkan kecenderungan ke arah yang lebih baik.Upaya-upaya penanggulanganpenangugulan konflik pun dirasa tidak memadai dan seakan tidak pernah belajar dari pengalaman sebelumnya. Solusi atas konflik, cenderung hanya bersifat jangka pendek,dengan menerjunkan aparat keamanan, menangkap provokator maupun pelaku utama dalam wilayah konflik.<sup>631</sup>

Maka dari itu,dengan banyak nya kasus-kasus konflik di dalam agama islam ini,maka perlulah yang namanya manajemen konflik,dimana hal ini mengatur konflik-konflik yang ada,dan dapat diselesaikan sesuai dengan syariat islam,tidak melanggar aturan-aturan.

#### 1. Pengertian Manajemen Dalam Islam

Islam(Al-Qur'an) menginformasikan secara sistematis kepada manusia,bahwa konflik atau pertikaian,telah ada dan menjadi ketentuan dalam kehidupannya.Manusia di gambarkan dalam Al-Qur'an selalu melakukan pertikaian,baik pertikaian antar personal,keluarga,dan sosial.Al-Qur'an menggambarkan konflik sosial dalam dua bentuk,yaitu bentuk potensial dan bentuk aktual.Konflik dalam bentuk potensial disebutkan Al-Qur'an dengan menggunakan kata —permusuhan||,sedangkan konflik aktual digambarkan dengan menggunakan kata perselisihan/pertengkaran dan pembunuhan.

---

<sup>631</sup> Abdul Jamil Wahab,M.Si, *Manajemen Konflik Keagamaan* (Jakarta,PT Elex Media Komputindo,2014) hal. 2-5

## 2. Pengertian Konflik Dalam Pandangan Universal

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawasertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri.

Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan Integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

Yang dikatakan konflik itu adalah terjadinya ketidakharmonisan antara seseorang atau sekelompok orang dengan orang atau kelompok lain, bisa dalam rumah tangga (konflik antara suami-istri atau anak dengan orang tua), dalam perusahaan, dalam organisasi ataupun dalam kehidupan berbangsa dan bernegara<sup>632</sup>

Ada beberapa pengertian konflik menurut beberapa ahli.

- a. Menurut Taquiri dalam Newstorm dan Davis (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.
- b. Menurut Gibson, et al (1997: 437), hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat

---

<sup>632</sup> Prof. Dr. KH. Didin Hafidhuddin, M.Sc.H.Hendri Tanjung, Ph.D. *Pengantar manajemen syariah* (Depok, PT RAJA GRAFINDO PERSADA, 2009)

pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing – masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri – sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.

- c. Menurut Robbin (1996), keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan.
- d. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi (Muchlas, 1999). Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.
- e. Menurut Minnery (1985), Konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.
- f. Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut. Atau, satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif (Robbins, 1993).
- g. Konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami (Pace & Faules, 1994:249).
- h. Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi (Folger & Poole: 1984).
- i. Konflik senantiasa berpusat pada beberapa penyebab utama, yakni tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber – sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat (Myers, 1982:234-237; Kreps, 1986:185; Stewart, 1993:341).

- j. Interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda – beda (Devito, 1995:381)
3. Konflik Menurut Peneliti Lainnya
    - a. Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk. Menurut Myers, Jika komunikasi adalah suatu proses transaksi yang berupaya mempertemukan perbedaan individu secara bersama-sama untuk mencari kesamaan makna, maka dalam proses itu, pasti ada konflik (1982: 234).
    - b. Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tapi bisa menjadi sumber pengalaman positif (Stewart & Logan, 1993:342). Hal ini dimaksudkan bahwa konflik dapat menjadi sarana pembelajaran dalam memajemen suatu kelompok atau organisasi. Konflik tidak selamanya membawa dampak buruk, tetapi juga memberikan pelajaran dan hikmah di balik adanya persetujuan pihak – pihak yang terkait. Pelajaran itu dapat berupa bagaimana cara menghindari konflik yang sama supaya tidak terulang kembali pada masa yang akan datang dan bagaimana cara mengatasi konflik yang sama apabila sewaktu – waktu terjadi kembali.
  4. Definisi manajemen konflik dalam prespektif islam

Konflik dalam kehidupan organisasi tidak bisa dihindari, setiap saat kita akan berhadapan dengan konflik. Baik konflik antar anggota dalam organisasi maupun antara pimpinan dengan anggota organisasi atau bawahan, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya konflik dengan pihak eksternal organisasi. Konflik dalam terminologi Al-Qur'an sepadan dengan kata —ikhtilaf<sup>1</sup> yang berarti berselisih/berlainan. Konflik yang berarti perselisihan tertuang dalam ayat Al-Qur'an, diantaranya dalam Surat Ali Imran Ayat 105 :



وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ  
عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٠٥﴾

Artinya : *Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat.*

وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ ﴿٣٧﴾ وَالَّذِينَ  
اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya : *Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka memberi maaf. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka (QS Asy Syuura :37-38).*

Negosiasi atau perundingan merupakan proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara kedua kelompok tersebut.

Perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda atau berkonflik, bersama-sama untuk mencapai sebuah persetujuan. Para pemimpin dalam organisasi menunjukkan fungsi yang sama melakukan perundingan secara kontinu, berunding dengan bawahan, atasan, pemasok (vendors) dan pelanggan sehari-hari (Zainal, dkk:2014:300).

Dari berbagai pendapat mengenai negosiasi, maka negosiasi dapat dikatakan sebagai tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga, yang diakhiri dengan perdamaian.

Pimpinan organisasi yang mengelola konflik pada kedua pihak yang bertentangan dengan melakukan negosiasi haruslah memiliki sifat sabar. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara musyawarah mufakat, melakukan kompromi atau perundingan yang hasilnya dapat memuaskan kedua pihak. Ketika seorang pimpinan berhasil melakukan negosiasi, dia akan mendapatkan pahala yang besar dari Allah SWT.

Dari uraian yang telah disampaikan di atas, dapat memberikan pemahaman kepada kita, bahwa negosiasi merupakan salah satu cara efektif dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Dalam pandangan Islam yang tertuang dalam ayat-ayat Al-Qur'an memberikan kita pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan kompromi/ perundingan/negosiasi. Dengan negosiasi pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya.

Bahkan dari hasil negosiasi tersebut dapat dirumuskan strategi manajemen konflik yang lebih baik, sebagai panduan bila nantinya terjadi konflik yang berakar pada masalah yang sama.

#### 5. Teori konflik dalam prespektif islam

Islam sebagai agama selalu mengajarkan kebaikan bagi umatnya, namun di sisi lain Islam juga menyebutkan ada keburukan yang harus diakui dalam kehidupan. Keburukan yang sering terjadi dan nampak dalam kehidupan ini dijelaskan dalam ajaran Islam dalam kitabnya yaitu Al-Quran. Kisah-kisah seperti perseteruan antara Habil dan Qabil yang saling berkelahi, Nabi Nuh dengan kaumnya, Nabi Ibrahim dengan Abrahah, Nabi Musa dengan

Fir'aun, begitu pula antara kaum Muslim dan Qurais yang saling berperang dan menghina semasa Islam datang pertama kali, ini mencerminkan bahwa manusia hidup di dunia ini tidaklah selalu dalam keadaan baik melainkan keburukan pun selalu mengitarinya.

Konflik dan kehidupan adalah dua hal yang tidak bisa dipungkiri adanya. Adanya dua hal itu dalam kehidupan manusia sudah di garis bawahi oleh AlQuran, dan secara ilmu pengetahuan pembahasan konflik dalam segi keilmuan pun kini telah banyak dibahas demi memberikan arahan dan dorongan terciptanya kebaikan dalam interaksi antar manusia. Konflik sendiri secara etimologi berasal

dari kata conflict, yang dari bahasa latinnya configere yang berarti: —saling mengejutkan atau konflik terjadi karena ada pihak-pihak yang ‘saling mengejutkan’ dengan kata lain kekerasan. Selain itu, kata ‘konflik’ juga memiliki beberapa definisi, diantaranya: ‘a fight, a collision; a struggle, a contest; opposition of interest, opinions or purposes; mental strife, agony’ (suatu pertarungan, suatu benturan; suatu pergulatan; pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini, atau tujuantujuan; pergulatan mental, penderitaan batin).

Maka penegasan ‘konflik’ secara ilmu dan Al-Quran ini, tidak lain adalah menunjukkan bahwa konflik atau pertikaian, telah ada dan menjadi bagian yang melekat dalam kehidupannya. Kehidupan manusia dari segala lingkup telah syarat akan konflik. Untuk itu ada baiknya kita melihat lebih jauh apa yang digarisbawahi Al-Quran dan bagaimana resolusi atau penyelesaian bisa dilakukan. Ini agar manusia sebagai aktor kehidupan mampu mengurai dan memberikan kontribusi yang positif terhadap konflik. Kontribusi yang positif terhadap kajian konflik ini, melalui tulisan ini secara khusus akan difokuskan pada penguraian makna konflik dalam Al-Quran, kemudian bagaimana resolusinya. Agar uraian lebih dalam, persoalan Agama dalam situasi konflik dan Agama dan Resolusi konflik akan dibahas lebih awal.<sup>633</sup>

Dalam menyebarluaskan cita-cita dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh kelompok dan individu, agama sangat mempengaruhi tujuan perilaku seseorang dalam situasi konflik. Seseorang lalu menetapkan kriteria atau kerangka acuan untuk menentukan benar dan salahnya suatu (penyebab) peristiwa. Dilihat dari perspektif agama, konflik tidak hanya ditafsirkan sebagai hancurnya hubungan horizontal sesama manusia, tetapi juga sebagai hancurnya hubungan vertikal dengan sang Ilahi. Dalam ‘kesemestaan budaya kultural bersama’ atau ‘kosmologi kolektif’ dimana agama melingkupi beroperasinya tingkat kesadaran dan ketidak sadaran bertindak seseorang. Kedua tingkat kesadaran itu ikut bermain di tengah-tengah konflik. Dalam perselisihan, yang menyertai konflik bisa

---

<sup>633</sup> Johan Galtung, “Mencari Solusi yang Ampuh bagi Konflik” dalam Dewi Fortuna Anwar, dkk (eds), *Konflik Kekerasan Internal* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2005), hal 396. 3 Hoda Lacey, *How to Resolve Conflict in the Workplace* (terj) Bern. Hidayat (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama: 2003), hal 17-18.

mengganggu dan menggoyang aturan yang tak tertulis, harapan yang diinginkan dan memperkuat kecenderungan untuk membingkai hubungan dalam kategori keagamaan. Dalam konteks ini, prasangka religius tentang *'\_diri'*, *'\_yang lain'*, *'\_konflik'* dan *'\_damai'* muncul, sebagai individuosa sosial yang memungkinkan konflik harus bisa diselesaikan.

Kosmologi agama kelompok, dalam mengistimewakan beberapa nilai dan citacita atas orang lain, menentukan bagaimana restorasi, keutuhan dan pengampunan dapat dicapai melalui jalur khusus yakni resolusi dengan mengadopsi bagian-bagian budaya yang berbeda.<sup>7</sup> Pendekatan resolusi konflik yang tidak memasukkan bagian budaya yang sesuai dan relevan untuk transformasi pengampunan, lebih kecil kemungkinannya bisa menghasilkan resolusi yang kekal atau efektif. Perpecahan yang dialami dalam situasi konflik sering membutuhkan pertukaran simbol sosial atau yang lain yang ada<sup>634</sup>

Situasi konflik sering membutuhkan pertukaran simbol sosial atau yang lain yang ada dalam kosmologi kolektif. Dengan cara ini, strategi resolusi konflik mengajukan konsep khas perdamaian, yang menerangi syarat dan kondisi yang diperlukan untuk harmoni sosial yang bisa dipahami dan dirasakan.

Sebagai contoh, dalam resolusi konflik pada kosmologi Kristen dan beberapa pendekatan Barat, tanggapan pribadi seperti sebuah aspirasi terhadap yang kuasa atau dorongan keinginan transformasi, yang tidak menekankan pada sejarah masa lalu yang memungkinkan pembaharuan dan revisionisme. Ini sejalan dengan penekanan tradisi Kristen dalam hubungan pribadi, sang Ilahi dan nilai sosial yang diidamkan melekat dalam pencapaian kepentingan individu.<sup>8</sup> Secara signifikan, tradisi Kristen berbeda dengan tradisitradiasi monoteis lain yang mendorong secara komprehensif pendekatan resolusi konflik sepihak, sedangkan dalam Islam dan Yahudi, timbal balik atau

---

<sup>634</sup> Said, Abdul Aziz, Nathan C. Funk and Ayse S. Kadayifci, eds. *Peace and Conflict Resolution in Islam: Precept and Practice*. (Lanham: University Press of America, 2001), hal 67. <sup>5</sup> Ibid. 6 Said, Abdul Aziz, Charles O. Lerche, Jr. and Charles O. Lerch, III. *Concepts of International Politics in Global*

Perspective, 4th edn.(Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1995) hal.120; Bateson, Gregory and Mary Catherine Bateson. *Angels Fear: Towards an Epistemology of the Sacred*. (New York: Bantam Books, 1987), hal. 77.

tindakan sosial menandakan tercapainya resolusi dalam konteks historis yang lebih besar. Peran masyarakat dan tokoh masyarakat dalam mencapai solusi yang bisa diterima secara historis dan komunal merupakan bukti tersendiri pendekatan Islam dalam resolusi konflik.

Islam (Al-Quran) menginformasikan secara sistematis kepada manusia, bahwa konflik atau pertikaian, telah ada dan menjadi ketentuan dalam kehidupannya. Manusia digambarkan dalam Al-Quran selalu melakukan pertikaian, baik pertikaian antar personal, keluarga, dan sosial. Al-Quran menggambarkan konflik sosial dalam dua bentuk, yaitu bentuk potensial dan bentuk aktual. Konflik dalam bentuk potensial disebutkan Al-Quran dengan menggunakan kata (permusuhan), sedangkan konflik aktual digambarkan dengan menggunakan kata (perselisihan/ pertengkaran) dan (pembunuhan).<sup>635</sup>

#### D. Faktor-Faktor Konflik

**a. Asumsi mengenal konflik**

asumsi seseorang mengenai konflik akan memengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik.

**b. Persepsi mengenai penyebab konflik**

Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetensi dan memenangkan konflik.

**c. Ekspetasi atas reaksi lawan konfliknya**

Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya.

**d. Pola komunikasi dalam interaksi konflik**

Konflik merupakan proses interaksi komunikasi diantara pihak pihak yang terlibat konflik. Hal ini menunjukkan

---

<sup>635</sup> Abu-Nimer, Mohammad.—Conflict Resolution in an Islamic Context: Some Conceptual Questions, dalam Peace & Change. Vol. 21, No. 1.(January 1996), hal. 23. 8 Tamas, Richard. The Passion of the Western Mind.(New York: Ballantine Books, 1991), hal. 40.

kemungkinan yang besar bahwa kedua belah pihak akan menggunakan gaya management konflik.

**e. kekuasaan yang dimiliki**

konflik merupakan permainan kekuasaan diantara kedua belah pihak yang terlibat konflik. Sebaliknya, jika ia mempunyai kekuasaan lebih rendah dan memprediksikan bahwa dirinya tidak bisa menang dalam konflik.

**f. Pengalaman menghadapi situasi konflik**

Pengalaman yang panjang memberikan kemampuan bagi advokat untuk menggunakan gaya manajemen konflik.

**g. Sumber yang dimiliki**

Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya.

**h. Jenis kelamin**

Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa gaya manajemen konflik wanita berbeda dengan gaya manajemen konflik laki-laki.

**i. Kecerdasan nasional**

Banyak artikel dan penelitian yang berkesimpulan bahwa manajemen konflik diperlukan kecerdasan emosional.

**j. Kepribadian**

Kepribadian seseorang memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Seseorang yang punya pribadi pemberani, garang, tidak sabar, dan berambisi untuk menang .

**k. Budaya organisasi sistem sosial**

Budaya organisasi sistem sosial, dengan norma perilaku yang berbeda menyebabkan para anggotanya memiliki kecenderungan untuk memilih gaya manajemen konflik yang berbeda.

**l. Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik**

Organisasi birokratis atau organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai prosedur untuk menyelesaikan konflik.

**m. Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik**

Jika A terlibat konflik dengan B, C dan D serta dapat memenangkan konflik dengan menggunakan gaya manajemen konflik kompetisi, ia memiliki kecenderungan untuk menggunakan gaya tersebut bila terlihat konflik dengan orang yang sama atau oranglain.

**1. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Manajemen Konflik**

Menurut Soetopo (2010:138) yang perlu diperhatikan oleh para manajer, organisator, atau pemimpin, antara lain:

a. Perlakukanlah secara wajar yang alamiah

Konflik yang timbul dalam penyelenggaraan satuan pendidikan adalah sebagai sesuatu yang wajar dan ilmiah. Konflik kini menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi, tak perlu dihindari tapi harus dihadapi pimpinan melalui manajemen konflik. Oleh karena itu, pelaksanaan manajemen konflik perlu dilakukan secara wajar dan ilmiah sebagaimana pelaksanaan manajemen di bidang lainnya.

b. Pandanglah sebagai dinamisator organisasi

Konflik merupakan dinamisator organisasi. Pandanglah bahwa organisasi tanpa konflik berarti diam, statis, dan tidak mencapai kemajuan yang diharapkan. Namun demikian, konflik yang ada harus dimanaj agar dinamika yang terjadi benar-benar dapat menjadi sesuatu yang positif untuk menghasilkan perubahan sekaligus mendukung perkembangan dan pencapaian tujuan pendidikan.

c. Media pengujian kepemimpinan

Kepemimpinan tidak hanya diuji ketika membawa anggota mencapai tujuan berdasarkan rutinitas tugas formal belaka. Kepemimpinan yang bersangkutan akan lebih diuji ketika menghadapi konflik. Melalui manajemen konflik, dirinya akan memiliki kepemimpinan yang dapat diandalkan untuk membawa roda organisasi secara dinamis positif dalam mencapai tujuan di masa pendatang.

d. Fleksibilitas strategi

Strategi manajemen konflik yang digunakan para pemimpin adalah fleksibel. Artinya, pemilihan penggunaan strategi dimaksud sangat bergantung kepada: 1) jenis, materi konflik, dan sumber penyebabnya, 2) karakteristik pihak-pihak yang berkonflik, 3) sumber daya yang dimiliki dan mendukung, 4) kultur masyarakat dan iklim organisasi, 5) antisipasi dampak konflik, serta 6) intensitas dan keleluasaan konflik.

## E. Sumber Sumber Konflik

Konflik dapat terjadi hanya karena salah satu pihak memiliki aspirasi tinggi karena alternatif yang bersifat integrative dinilai sulit didapat. Ketika konflik semacam ini terjadi, maka ia akan semakin mendalam bila aspirasi sendiri atau aspirasi pihak lain bersifat kakudandanmenetap.

Aspirasi dapat mengakibatkan konflik karena salah satu dari dua alasan, yaitu masing-masing pihak memiliki alasan untuk percaya bahwa mereka mampu mendapatkan sebuah objek bernilai untuk diri mereka sendiri atau mereka percaya bahwa berhak memiliki objek tersebut. Pertimbangan pertama bersifat realistis, sedangkan pertimbangan kedua bersifat idealis.

**Faktor Manusia:** Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya, Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku, dan timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter.



**Faktor Organisasi:** Persaingan dalam menggunakan sumber daya. Apabila sumber daya baik berupa uang, material, atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/ departemen dalam suatu organisasi.

Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi. Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relatif rendah dengan tujuan untuk lebih menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.

Interdependensi Tugas. Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.

Perbedaan nilai dan Persepsi. Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak adil. Para manajer yang relatif muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.

Kekaburan Yurisdiksional. Konflik terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih. Masalah "status". Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.

*Hambatan Komunikasi.* Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen.

### **1. Konflik Dalam Diri Individu (Intraindividual Conflict)**

Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (goal conflict) Menurut Wijono (1993, pp.7-15), ada tiga jenis konflik

yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (goal conflict), yaitu:

- a. Approach-approach conflict, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.
- b. Approach-Avoidance Conflict, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan yang mengacu pada satu tujuan dan pada waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik tersebut.
- c. Avoidance-Avoidance Conflict, dimana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negative tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.

Dalam hal ini, approach-approach conflict merupakan jenis konflik yang mempunyai resiko paling kecil dan mudah diatasi, serta akibatnya tidak begitu fatal.

## **2. Aspek-Aspek Dalam Manajemen Konflik Islam**

Dalam Manajemen konflik ada 2 aspek yang bisa muncul yaitu aspek positif dan aspek negatif.

### **a. Aspek Positif**

Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik. Misalnya, konflik dapat menggerakkan suatu perubahan :

Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

- 1) Memberikan saluran baru untuk komunikasi
- 2) Menumbuhkan semangat baru pada staf
- 3) Memberikan kesempatan untuk menyalurkan emosi,
- 4) Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

b. Aspek Negatif

Apabila konflik mengarah pada hal negatif dan kondisi destruktif baik untuk perorangan maupun kelompok, maka hal ini dapat berdampak :

- 1) Penurunan efektivitas kerja;
- 2) Adanya penolakan;
- 3) Resistensi terhadap perubahan;
- 4) Apatis,
- 5) Acuh tak acuh,
- 6) Bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa demonstrasi.

Konflik bisa di sebabkan oleh beberapa hal yang mengakibatkan ke dua aspek (positif/negatif) tersebut bisa terjadi, diantaranya :

- 1) Batasan pekerjaan yang tidak jelas
- 2) Hambatan komunikasi
- 3) Tekanan waktu
- 4) Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal
- 5) Pertikaian antar pribadi
- 6) Perbedaan status
- 7) Harapan yang tidak terwujud

### **3. Pengelolaan Konflik**

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi, setiap anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik.

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan:

- a. Disiplin: Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada

dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

- b. Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan: Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.<sup>636</sup>
- c. Komunikasi: Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapeutik dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.
- d. Mendengarkan secara aktif: Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkannya.

Dalam mengelola konflik tidak bisa begitu saja tapi di perlukan teknik atau keahlian untuk mengelola konflik seperti pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada:

- a. Konflik itu sendiri
- b. Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya.
- c. Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik.
- d. Pentingnya isu yang menimbulkan konflik.
- e. Ketersediaan waktu dan tenaga.

---

<sup>636</sup> Buku pengantar manajemen karangan Sunarji harahap,MM.

#### 4. Metode Penanganan Konflik

##### a. Metode Stimulasi Konflik

Metode ini dilakukan dengan keyakinan bahwa konflik juga memiliki dampak positif dalam organisasi. Metode ini beranggapan konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Manajer perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek pengembelangan. Adapun cara-cara yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Memasukkan dan menempatkan orang luar kedalam kelompok
- 2) Menyusun kembali organisasic
- 3) Menawarkan bonus, membayar insentif dan penghargaan untuk pendorong persaingan.
- 4) Memilih manajer-manajer yang tepat
- 5) Memberikan perlakuan yang berbeda dengan biasanya.

##### b. Metode Pengurangan Konflik<sup>637</sup>

Artinya adalah mengelola konflik dengan mendinginkan suasana tetapi tidak menangani masalah-masalah penyebab konflik. Metode ini bisa dilakukan dengan seperti berikut:

- 1) Mengadakan kontak sosial yang menyenangkan antara kelompok-kelompok dengan makan bersama atau liburan bersama.
- 2) Mengganti tujuan yang menimbulkan konflik dengan tujuan yang lebih biasa di terima kedua kelompok.
- 3) Mempersatukan kedua kelompok yang berkonflik untuk menghadapi musuh atau ancaman yang sama. Cara ini bisa dilakukan dengan memberikan informasi positif tentang kelompok yang berhadapan dengan mereka sehingga mereka akan bernegosiasi untuk menghadapi.

---

<sup>637</sup> Buku Manajemen konflik Dr.Hj Siti Asiah T.pido.MM.

Metode-metode yang digunakan dalam penyelesaian konflik adalah sebagai berikut: a) Dominasi (penekanan) cara-caranya adalah dengan perincian dibawah ini:

- 1) Memaksakan atau kekerasan yang bersifat penekanan otokratik. Ketaatan harus dilakukan oleh pihak yang kalah kepada otoritas lebih tinggi atau kekuatan lebih besar.<sup>638</sup>
- 2) Meredakan atau menenangkan, metode ini lebih terasa diplomatik dan manajer membujuk salah satu pihak untuk mengalah dalam upaya menekan dan meminimasi ketidak sepahaman. Cara ini berisiko ada pihak yang merasa ada yang di anakmaskan oleh manajer.
- 3) Menghindari, cara ini menuntut manajer untuk tidak ada pada satu posisi tertentu. Manajer berpura-pura bahwa tidak terjadi konflik dan mengulur-ulur waktu sampai mendapat lebih banyak informasi tentang hal tersebut. Apabila manajer memilih caraini maka tidak akan ada pihak yang merasa puas.
- 4) Penyelesaian melalui suara terbanyak, menyelesaikan konflik dengan melakukan pemungutan suara. Resikonya pihak yang akan merasa dirinya lemah tanpa kekuatan dan mengalami frustrasi.

c. Kompromi

Dalam metode ini manajer mencoba untuk mencari jalan tengah dengan meyakinkan para pihak yang berkonflik untuk mengorbankan sasaran-sasaran tertentu. Hal ini dilakukan untuk memperoleh sasaran-sasaran lain yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkonflik.

Cara-cara yang biasanya dilakukan adalah sebagai berikut:

Pemisahan pihak-pihak yang sedang berkonflik di pisahkan sampai menemukan solusi atas masalah mereka.

---

<sup>638</sup> Buku Manajemen konflik Dr.Hj Siti AsiahT.pido.MM

1) Arbitrasi atau pewasitan

Adanya peran orang ketiga biasanya sang manajer diminta pendapatnya untuk menyelesaikan masalah Kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku ketika tidak ditemukan titik temu antara kedua belah pihak. Ada juga yang melakukan tindakan penyuapan yang dilakukan oleh salah satu pihak kepada pihak lain yang terlibat konflik untuk mengakhiri konflik

2) Pemecahan masalah integrative

Metode ini dilakukan secara bersama untuk terbuka demi ditemukannya sebuah pemecahan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Metode ini menggunakan 3 pendekatan metode, sebagai berikut:

- a) Konsensus Dalam metode ini tidak akan ada pihak yang menang karena kedua belah pihak sengaja dipertemukan untuk mencapai solusi terbaik bukan yang hanyamenyelesaikan masalah dengan cepat.
- b) Konfrontasi Semua pihak yang berkonflik mengeluarkan pandangan mereka masing-masing secara langsung dan terbuka. Hal ini dilakukan untuk menemukan alasan-alasan terjadinya konflik untuk dicari penyelesaiannya secara terbuka. Metode ini membutuhkan kepemimpinan yang terampil untuk memperoleh solusi yang rasional.

## 5. Strategi Menangani Konflik Dalam Islam

Konflik merupakan bagian dari keniscayaan dalam kehidupan (minlawazimalhayat) manusia. Maka tidak berlebihan jika sebagian pakar mengatakan bahwa sejarah manusia adalah sejarah konflik. Namun bukan berarti bahwa konflik di biarkan begitu saja tanpa adanya upaya untuk mengelola dan meredamnya. Maka tulisan ini mencoba menggali spirit dalam mengelola dan meredam konflik tinjauan al-quran dan As-sunnah. Dan bahkan Al -qur'an menawarkan spirit dalam menginspirasi dan memotivasi untuk mewujudkan resolusi konflik menuju perdamaian.

- a. Melakukan tabayyun ( klarifikasi ). Dalam hal ini tabayyun di jadikan sebagai upaya mencari kejelasan dan klarifikasi atas sebuah informasi, terlebih informasi yang masih simpang-siur kejelasannya, yang dapat menimbulkan fitnah dan konflik. Spirit tabayyun disebutkan dalam alqur'an untuk menguji kebenaran informasi dari seorang fasiq ( Q.s. Alhujarat:6).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang meznnyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.*

- b. Melakukan tahkim ( upaya mediasi ). Dalam hal ini upaya tahkim dilakukan sebagai salah satu cara mendamaikan dua belah pihak yang tengah berkonflik dengan mendatangkan mediator sebagai juru damai, sebagaimana dikatakan dalam (Q.S.An-nisa: 35).<sup>639</sup>

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ﴿٥٣﴾

Artinya: *Dan jika kamu khawatirkan ada persengketaan antara keduanya, Maka kirimlah seorang hakam dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. jika kedua orang hakam itu bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami-isteri itu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.*

---

<sup>639</sup> Nurhayati Abdul Hadis, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 23



Sebagai catatan bahwa seorang mediator harus\_ harus berdiri di tengah\_ . artinya, tanpa memihak dan bersimpati kepada salah satu pihak yang tengah berkonflik. Ia seharusnya mendorong dan mengondisikan kedua pihak tersebut kearah perdamaian.

- c. Sikap al\_afwu ( saling memaafkan ). Ketika terjadi konflik, maka masingmasing pihak cenderung mempertahankan ego sektoral mereka. Sehingga al\_afwu merupakan indicator awal lahirnya kebaikan dan ketakwaan seseorang ( Q.S. Al-baqarah: 237 ).

وَإِنْ طَلَّقْتُمُوهُنَّ مِنْ قَبْلِ أَنْ تَمْسُوهُنَّ وَقَدْ فَرَضْتُمْ لَهُنَّ فَرِيضَةً فَنِصْفُ مَا  
فَرَضْتُمْ إِلَّا أَنْ يَعْفُونَ أَوْ يَعْفُوَ الَّذِي بِيَدِهِ عُقْدَةُ النِّكَاحِ وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ  
لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٧٣٢﴾

Artinya : *Jika kamu menceraikan Isteri-isterimu sebelum kamu bercampur dengan mereka, padahal Sesungguhnya kamu sudah menentukan maharnya, Maka bayarlah seperdua dari mahar yang Telah kamu tentukan itu, kecuali jika Isteri-isterimu itu mema'afkan atau dima'afkan oleh orang yang memegang ikatan nikah], dan pema'afan kamu itu lebih dekat kepada takwa. dan janganlah kamu melupakan keutamaan di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha melihat segala apa yang kamu kerjakan. Yang mampu menciptakan kondisi perdamaian dalam kehidupan manusia.*

- d. Melakukan syura ( Musyawarah ). Upaya ini di tempuh guna memecahkan persoalan ( baca: mencarisolusi ) dengan mengambil keputusan bersama. Hal ini di anggap penting dalam kasus terjadinya konflik. Pentingnya musyawarah dalam ( Q.S. Ali-imran: 158 ).<sup>640</sup>

<sup>640</sup> Hafidudin didin tanjung hendri, *manajemen dalam konflik islam* (Gemisan, Jakarta: 2003) hlm. 35

وَلَئِن مُّتُّمَ أَوْ قُتِلْتُمْ لَإِلَى اللَّهِ تُحْشَرُونَ ﴿٨٥١﴾

Artinya: *Dan sungguh jika kamu meninggal atau gugur, tentulah kepada Allah saja kamu dikumpulkan.*

- e. Tekad al-ishlah ( berdamai ). Setelah upaya saling memaafkan, maka tekad untuk berdamai pun menjadi sebuah keharusan. Sebab al-Qur'an sendiri menegaskan untuk berdamai dalam berteologi / berkeyakinan.

Konsepislah ( rekonsiliasi ) dalam konflik merupakan salah satu ajaran agama islam. Dalam al-qur'an terdapat beberapa ayat yang menerangkan tentang konsepislah tersebut, baik dalam kontek konflik level komunikasi kecil seperti konflik yang terjadi dalam hubungan suami istri, maupun dalam level komunitas besar seperti konflik yang terjadi antara dua kelompok orang mukmin yang bertika.

Tidak hanya al-qu'an saja yang berbicara tentangislah ,dalam hadist nabi Muhammad saw. Terdapat beberapa hadist yang menyeru dan menerangkan tentangislah, diantaranya adalah hadist riwayat abu darda', bahwa rasulullah saw bersabda, yang artinya : maukah kalian saya beritahu suatu hal yang lebih utama dari pada derajat puasa, sholat, dan sedekah ?. para sahabat menjawab : tentu saja ya rasulullah. Lalu nabi bersabda: hal tersebut adalah mendamaikan perselisihan, karena karakter perselisihan itu membinasakan! (HR. abudaud).

## 6. Keberhasilan Dan Prosedur Evoluasi Manajemen Konflik

Keberhasilan manajemen konflik dapat diukur dari beberapahal yang seyogianya menjadi langka-langkah pelaksanaan manajemen konflik. Kriteria keberhasilan ini meliputi:

- a. Kemampuan membuat perencanaan analisis konflik, suatu perencanaan analisis konflik yang baik, setidaknya harus menunjukkan adanya:
- 1) deskripsi fenomena konflik yang terjadi

- 2) identitas konflik , meliputi: latarbelakang atau sumber penyebab terjadinya konflik, faktor yang mempengaruhi konflik dan akibat yang akan terjadi bila konflik diatasi atau dibiarkan, pengiringan konflik kedalam jenis yang mana, intensitas dan cakupan keluasan, 3) rumusan konflik yang sesungguhnya secara jelas dan tegas.

b. Mampu melaksanakan evaluasi konflik

Keberhasilan evaluasi konflik dapat dilihat dari kemampuan seorang pemimpin atau manajer dalam menentukan kualitas suatu konflik yang terjadi dalam suatu satuan<sup>641</sup> pendidikan. Patokan yang dapat dipakai dalam hal ini adalah :

- 1) Tinggi rendahnya intensitas timbulnya konflik.
- 2) Luas tidaknya cakupan suatu konflik
- 3) Penentuan kualitas konflik (ringan/kecil, sedang/mene-nengah, atau besar/berat.
- 4) Penentuan penyelesaian konflik berdasarkan prioritas.

c. Kemampuan memilih strategi manajemen konflik

Kemampuan seorang pimpinan dalam memilih strategi manajemen konflik yang tepat, akan sangat ditentukan oleh kemampuan, keberanian, pengalaman, usaha, dan do'a, kematangan dirinya, serta situasi dan kondisi yang ada. Di samping hal-hal di atas, kepedulian seorang pimpinan terhadap prinsip-prinsip yang mesti dilaksan akan dalam manajemen konflik juga akan menentukan keberhasilannya dalam tahap ini. Prosedur evaluasi yang baik akan mengiringi pada indicator keberhasilan suatu manajemen konflik. Untuk mengetahui keberhasilan dalam menjalankan manajemen konflik setidaknya ada beberapa langkah yang perlu di laksanakan.

d. Perencanaan evaluasi

Dalam menyusun perencanaan evaluasi konflik ini, meniscayakan penyusunan instrument evaluasi. Item-item dalam

---

<sup>641</sup> Terry R, *prinsip-prinsip manajemen*, (Bumi, aksara, Jakarta: 2006) hal.38

berbagai instrument evaluasi manajemen konflik dapat dikembangkan berdasarkan komponen manajemen konflik itu sendiri, yaitu: perencanaan analisis konflik, evaluasi suatu konflik, dan strategi manajemen konflik.

- 1) Instrument tersebut hanya sebagai dengan situasi, kondisi dan kebutuhan di lapangan.
- 2) Perencanaan kapan instrument di distribusikan, siapa responden yang akan mengisi instrument, bagaimana pelaksanaannya ,dimana tempatnya, dan analisisnya juga perlu direncanakan secara jelas.

e. Pelaksanaan evaluasi.

Dalam melaksanakan evaluasi ini mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mendistribusikan instrument kepada pihak-pihak yang dianggap mengetahui konflik yang terjadi.
- 2) Mintalah agar mereka bersedia mengisi instrument dengan jujur dan objek
- 3) Kumpulkan instrumen yang telah di isi
- 4) Seleksi dan tabulasikan datanya
- 5) Analisis data yang ada dengan cara mencari rata-ratanya, baik per bagian maupun keseluruhannya untuk menentukan hasil akhir.
- 6) Interpretasikan hasil analisis data dalam klasifikasi: baik sekali, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.

f. Menarik kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interprestasi terhadap data yang telah terkumpul, maka tahap selanjutnya dapat dilakukan penarikan kesimpulan.

- 1) Baik sekali, berarti manajemen konflik yang di lakukan oleh para manajer perlu di pertahankan.
- 2) Baik, berarti manajemen konflik yang di lakukan oleh para manajer perlu dipertahankan, namun perlu sedikit penyempurnaan.

- 3) Cukup baik, berarti manajemen konflik yang dilakukan oleh para manajer perlu penyempurnaan yang lebih banyak.
- 4) Kurang baik dan tidak baik, berarti manajemen konflik yang dilakukan para manajer atau pimpinan perlu di sempurnakan secara menyeluruh.<sup>642</sup>

## 7. Kesimpulan

Konflik dapat terjadi dalam organisasi apapun. Untuk itulah manajer atau pimpinan dalam organisasi harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi secara baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan-hambatan yang menciptakan terjadinya konflik.

Terdapat banyak cara dalam penanganan suatu konflik. Manajer atau pimpinan harus mampu mendiagnosis sumber konflik serta memilih strategi pengelolaan konflik yang sesuai sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut. Dengan pola pengelolaan konflik yang baik maka akan diperoleh pengalaman dalam menangani berbagai macam konflik yang akan selalu terus terjadi dalam organisasi.

Dalam mengelola konflik tidak bisa begitu saja tapi di perlukan teknik atau keahlian untuk mengelola konflik seperti pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada :

- a. Konflik itu sendiri
- b. Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya
- c. Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik
- d. Pentingnya isu yang menimbulkan konflik
- e. Ketersediaan waktu dan tenaga

## F. Langkah Konflik Konstruktif

Cerita boneka kayu pinokio merupakan gambaran yang tepat bagi sifat hubungan antar manusia. Geppeto seorang pemahat kayu,

---

<sup>642</sup> Pidarta made , *manajemen pendidikan Indonesia* (Rineka cipta:2004) hal.43

ingin mendapatkan anak laki-laki; oleh karena itu dia memahat kayu menjadi "Boneka kayu laki-laki". Meskipun pinokio hanya boneka kayu, namun mampu membuat keputusan yang efektif, memiliki perasaan dan emosi. Pinokio banyak berbuat kekeliruan, dari kekeliruan-kekeliruan yang dilakukannya, hidungnya semakin bertambah panjang, ia menjadi tidak efektif dalam sebuah keputusan dalam dunia nyata.<sup>643</sup>

Namun, demikian, pinokio akhirnya menjadi pembuat keputusan yang sebenarnya. Perjalanan panjang dan melelahkan, namun akhirnya menjadikan dirinya hidup. Manajer bisnis yang mulai melakukan perjalanan konflik manajemen dapat "hidup" pada setiap perusahaan.<sup>644</sup>

Barangkali anda berada dalam lingkungan yang penuh konflik. Anda sendiri sering merasa kewalahan. Seperti Pinokio, kita perlu transformasi personal yang membimbing menuju manajemen yang efektif dan pembuatan keputusan yang berwibawa terutama dalam menghadapi konflik.<sup>645</sup>

Pembuatan keputusan adalah tugas manajemen. Keputusan yang salah atau tergesa-gesa dapat menimbulkan konflik. Di tambah lagi, dengan laju kegiatan bisnis modern yang ditandai dengan langkah yang serba cepat cenderung menghasilkan konflik. Seperti pinokio. Eksekutif yang sibuk harus menemukan suatu sumber pembuatan keputusan yang efektif.<sup>646</sup>

Jika anda bermaksud membuat keputusan yang paling baik selama terjadi konflik, anda perlu memahami dengan rasio sifat hubungan antarmanusia. Di sini ada tujuh prinsip untuk memelihara hubungan yang positif selama terjadi konflik.<sup>647</sup>

---

<sup>643</sup> *Ibid*, h. 20

<sup>644</sup> *Ibid*.

<sup>645</sup> *Ibid*, h. 20-21

<sup>646</sup> *Ibid*.

<sup>647</sup> *Ibid*.

### **Menciptakan Pemenang; Melakukan Voting untuk menentukan Pihak yang Kalah**

Kekuatan hubungan yang positif berasal dari gaya manajemen yang menciptakan pemenang. Voting adalah tehnik yang digunakan untuk memutuskan di antara beberapa pilihan, tapi pilihan yang tidak menguntungkan cenderung menggambarkan keinginan individu, terutama pada konflik tingkat yang lebih tinggi. Suatu keputusan untuk melakukan voting dapat dimulai dalam suatu proses politik di mana pihak yang menang dan yang kalah mulai mempertahankan skor.<sup>648</sup>

Haruskah voting digunakan? Ya, tapi anda harus memperhitungkan keputusan yang sedang dibuat dan mempertimbangkan konsekuensi pilihan yang dibuat melalui voting. Bagaimana selanjutnya pihak yang kalah berpartisipasi dengan mayoritas yang baru? Dapatkah suara itu ditabulasikan sehingga dapat memadukan dan mendiskusikan alternatif yang mewakili pandangan yang saling bersaing.<sup>649</sup>

Voting adalah instrumen yang paling efektif selama intensitas konflik itu rendah karena fokus masalah itu ada pada orang. Tapi voting juga dipilih untuk menyelesaikan konflik Tahap Dua dan Tiga, karena pendapat dan perbedaan dari pihak yang berselisih dapat dihitung. Voting yang dilakukan pada konflik Tahap Dua dan Tiga sering memperparah konflik dari pada menghasilkan resolusi. Satu pertanyaan yang harus anda jawab, "Apakah kita tidak menemukan pilihan lain."<sup>650</sup>

### **Mengumumkan Penangguhan**

Mengumumkan penangguhan adalah alat yang berharga. Hubungan adalah lebih penting daripada sebuah keputusan. Roger Fisher, dalam bukunya yang berjudul *Getting Together*, mengatakan "Jika kita menginginkan suatu hubungan yang dapat menghadapi perbedaan yang serius, kita telah mengembangkan proses itu sendiri,

---

<sup>648</sup>*Ibid.*

<sup>649</sup>*Ibid.*

<sup>650</sup>*Ibid*, h. 21-22

terbebas dari masalah substansif yang khas "penggunaan waktu untuk menjamin prinsip membangun dasar hubungan yang sehat yang dapat menegang konflik yang hebat."<sup>651</sup>

Penanguhan dapat dinyatakan untuk mengatasi isu, masalah atau keputusan. Manajer menggunakan waktunya sebagai suatu sumber merumuskan tujuan dengan hati-hati dan bekerja di belakang layar guna menjamin kemungkinan hasil terbaik. Saran itu dapat digunakan untuk memperkenalkan suatu penanguhan.<sup>652</sup>

- Kita punya waktu, marilah kita bertemu dalam kelompok kecil dan mencari alternatif
- Tidak ada keputusan yang isinya melukai perasaan. Di sini ada beberapa orang yang membaktikan waktunya untuk kepentingan perusahaan dan mengusulkan gagasan yang bermutu. Saya ingin mengetahui mengapa masih ada pendapat yang berbeda
- Waktu dan energi yang telah kita keluarkan untuk membahas isu penting sudah banyak. Kita belum siap membuat keputusan. Sekarang kita membutuhkan tambahan waktu, agar setiap orang dapat memberikan bantuan pemikiran untuk pembuatan keputusan.

### **Menganjurkan Partisipasi yang sederajat**

Tanggung jawab yang dipikul bersama meningkatkan rasa memiliki. Tahap konflik yang lebih tinggi menyebabkan individu menjadi destruktif dan kehilangan wawasan terhadap organisasi dan terpengaruh oleh isu-isu pribadi. Kesempatan untuk berpartisipasi meningkatkan kemungkinan individu akan melihat konflik Tahap Tiga adalah suatu tindakan yang berisiko menghasilkan kerugian yang besar.<sup>653</sup>

---

<sup>651</sup> *Ibid.*

<sup>652</sup> *Ibid.*

<sup>653</sup> *Ibid.*, h. 23



Pernyataan sederhana yang mengingatkan bahwa kita adalah sebuah tim yang sering dapat meningkatkan rasa memiliki. Anda dapat juga membagi tanggung jawab kepemimpinan dengan mengharapkan anggota tim dalam situasi tertentu berpikir seperti manajer. Minta kepada mereka untuk memberikan respons yang kreatif untuk saat-saat tertentu untuk meningkatkan kerja sama daripada merobek-robek keputusan itu sendiri.<sup>654</sup>

Contoh lain pembagian tanggung jawab termasuk membagi tugas yang sengaja memunculkan penghalang, dan kemudian mengharapkan pimpinan tim untuk menyorobos penghalang tersebut dengan memberikan persetujuan yang memerlukan usaha kooperatif. Tanggung jawab yang terbagi itu penting untuk membuat suatu titik yang mana menciptakan empati, bahwa tidak ada seorang pun yang memiliki masalah, dan setiap orang memiliki tanggung jawab untuk memecahkan isu-isu yang melekat pada organisasi.<sup>655</sup>

Thomas Peter dengan penuh semangat mengatakan tentang perlunya gaya manajemen yang berorientasi pada pelayanan yang diterapkan selama terjadi konflik "Kita harus mengubah secara fundamental falsafah manajemen dari adversarial ke kooperatif". Peter melanjutkan, "Ini penting untuk menerapkan falsafah kooperatif dalam memecahkan masalah multifungsi dan sistem target bisnis yang menembus beberapa batasan fungsional. Ford dan IBM membuang waktu bertahun-tahun untuk mewujudkan peluang penyempurnaan mutu yang terletak di luar kelompok kerja yang wajar."<sup>656</sup>

### **Aktif Mendengarkan**

Biaya untuk mendapatkan keahlian mendengar sangat kecil. Mereka paling mudah untuk mendengar dan dapat dilaksanakan hanya melalui minat belaka. Orang berbicara terus, tidak pernah berhenti dan sedikit yang mau belajar. Semua manajer yang telah

---

<sup>654</sup>*Ibid.*

<sup>655</sup>*Ibid.*

<sup>656</sup>*Ibid., h. 24*

melakukan itu berhentilah berbicara. Belajarlah mendengar dan memperhatikan orang lain dengan cara :<sup>657</sup>

1. Dengar, apa yang anda katakan adalah penting, dan saya akan meluangkan waktu untuk mendengarkan apa yang telah anda katakan
2. Mendengarkan memberikan akses yang cepat untuk mendapatkan perspektif dalam konflik
3. Mendengarkan memberikan data untuk manajer untuk pembuatan keputusan
4. Mendengarkan membangun hubungan

Banyak orang tidak menyukai ketenangan. Manajer efektif tahu menggunakan waktunya untuk mendengarkan, kondisi pada saat tertekan, mendengarkan adalah suatu investasi dalam menjalin hubungan. Di sini ada beberapa tip yang dapat anda lakukan untuk memecahkan kebekuan yang menghinggapi orang lain.<sup>658</sup>

- Tatap matanya perhatikan sorot matanya
- Belajarlah untuk membaca isyarat tubuh (*body language*)
- Tes diri anda sendiri setelah melakukan kunjungan ke orang lain. Apakah anda mendapatkan informasi lebih banyak daripada yang anda berikan?

### **Memisahkan Fakta dari Opini**

Adalah mudah untuk mempercayai bahwa kedudukan anda sekarang benar. Pendapat yang paling baik hanya menunjukkan kebenaran dan sering sekali pendapat itu mencerminkan persepsi ketimbang realitas. Jika anda menolak pernyataan kategori dan menumbuhkan "kebenaran bersyarat", anda akan menjadi efektif selama berada pada tingkat yang lebih tinggi, sebab itu-isu yang

---

<sup>657</sup>*Ibid.*

<sup>658</sup>*Ibid.*

menonjol pada konflik Tahap Dua dan Tiga itu berhubungan dengan persepsi.<sup>659</sup>

Kebenaran bersyarat adalah diterimanya falsafah bahwa kedudukan yang ditempati oleh setiap orang adalah tepat dan merupakan yang terbaik di perusahaan. Bila kita mengembangkan orientasi "kebenaran bersyarat", ini sama saja dengan memberikan pengakuan kepada setiap partisipan untuk mendapatkan kesempatan melakukan koreksi dan hak untuk didengar pendapatnya sebelum kesimpulan keputusan itu dibuat.<sup>660</sup>

Jika anda menggunakan kepemimpinan yang kuat pada poin ini, konflik lebih berarti yaitu memisahkan perspektif ketimbang melawan para pendusta, sebuah tugas sulit bagi orang dewasa. Dan menuntut kehati-hatian. Konflik tahap Dua dengan cepat menaik. Staf anda akan siap menuduh dan menyalahkan dari penyimpangan fakta. Pemikiran bersyarat akan membuat individu semakin susah untuk "mendapatkan" kedudukan.<sup>661</sup>

Suatu keuntungan tambahan bila anda memisahkan fakta dari opini adalah berkembangnya kreativitas. Individu yang dikondisikan untuk memertimbangkan perspektif alternatif kurang suka untuk memberikan jawaban yang sederhana. Dan selama konfrontasi mereka mereka lebih suka mencari pilihan sebagai prosedur standar.<sup>662</sup>

Kepercayaan lebih merupakan sesuatu sikap dari pada suatu proses. Manajer yang efektif bersikap mempertanyakan untuk mencari alternatif daripada bertikai.<sup>663</sup>

### **Memisahkan Orang dari Masalah**

Ini adalah strategi yang diperlukan untuk mengelola konflik di semua tingkat. Sekali orang dan masalah itu tercampur aduk, maka masalah itu menjadi tidak dapat dikelola. Masalah kepribadian

---

<sup>659</sup>*Ibid*, h. 25

<sup>660</sup>*Ibid*.

<sup>661</sup>*Ibid*.

<sup>662</sup>*Ibid*.

<sup>663</sup>*Ibid*.

termasuk variabel yang majemuk dan beberapa di antaranya sulit untuk diubah.<sup>664</sup>

Selama konflik mudah untuk melupakan proses yang seharusnya dipraktikkan. Pada tahap konflik yang lebih tinggi, orang cenderung melupakan detail. Ini dapat menimbulkan penghentian dini dari seorang pekerja. Dalam bisnis, kita harus menemukan cara untuk menjamin detail itu diperhatikan.<sup>665</sup>

Mungkin sulit untuk memisahkan orang dari masalah, tapi sebagai manajer anda harus bisa. Beberapa gagasan yang dapat membantu anda memisahkan orang dari masalah ada dibawah ini.<sup>666</sup>

1. Berbicara dalam konteks yang lebih spesifik daripada dengan istilah yang bersifat umum
2. Ketika menghadapi konflik tahap dua atau tiga, gunakan istilah konkret dan jawablah dengan fakta
3. Beri tahu kelompok yang sedang bersengketa jika mereka tidak memiliki informasi. Ini memberikan kesempatan kepada mereka untuk mendengar suatu perspektif tanpa harus mempertahankan kawasan mereka, pisahkan mereka dari peristiwa untuk sementara waktu
4. Ciptakan lingkungan yang aman "Serangan dilawan dengan serangan" muncul pada konflik tahap tinggi. Amankan kemungkinan individu akan bergerak ke arah sengketa yang berlarut-larut.

### **Memecahkan belah dan Menaklukkan**

Perdebatan dan taktik persuasif banyak menghabiskan energi, kekuatan yang merusak yang ada selama konflik tahap tinggi muncul saat pembentukan koalisi. Faktor menarik lainnya adalah dengan munculnya konflik. Orang-orang yang terlibat konflik memiliki kebutuhan untuk memberikan dukungan yang lebih besar. Seorang

---

<sup>664</sup>*Ibid*, h. 26

<sup>665</sup>*Ibid*.

<sup>666</sup>*Ibid*.

manajer yang efektif menyiapkan bangunan konsep tim dan selalu merujuk pada tim setiap melakukan perubahan. Ini membuat koalisi lebih sulit terbentuk dimana identitasnya menjadi semakin besar. Komentar yang menunjukkan suatu orientasi tim misalnya, "Superstar membuat headlines, tapi tidak selalu mudah bekerja sama dengan dia" atau hanya ada satu tim dalam perusahaan ini".<sup>667</sup>

Selama konflik mudah untuk memfokuskan pada hal-hal yang negatif begitu mudah sehingga kita cenderung bertindak dan memberikan reaksi dengan cara-cara yang tidak produktif. Di sini ada lima larangan utama yang tidak boleh dilakukan.<sup>668</sup>

DO NOT COPY

---

<sup>667</sup>*Ibid*, h. 27

<sup>668</sup>*Ibid*.

## BAB VIII

### ETOS KERJA DALAM ISLAM

#### A. Kerja dalam Islam

Al-Qur'an menyatakan :

وَأَيَّةٌ لَهُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ ﴿٣٣﴾  
وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِّنْ نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجْرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ ﴿٣٤﴾ لِيَأْكُلُوا  
مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya : "Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupan bumi itu dan Kami keluarkan dari padanya biji-bijian, Maka daripadanya mereka makan. dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air, supaya mereka dapat Makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka Mengapakah mereka tidak bersyukur? (Q,S. Yasin; 33-35)

Rangkaian ayat ini menuntut manusia agar bersyukur kepada Allah SWT dengan cara beriman kepada-Nya atas nikmat yang telah dianugerahkan-Nya. Nikmat tersebut, yaitu : Pertama, Allah SWT telah memberi kesempatan kepada manusia untuk bekerja secara produktif dan sukses dalam hidupnya, dan kesempatan yang diberikan Allah ini bergantung pada pekerjaan yang dilakukan oleh manusia sendiri di samping menyandarkan diri kepada kehendak-Nya. Kedua, kehendak Allah menyediakan lingkungan agar manusia dapat hidup didalamnya.<sup>669</sup>

Bertani yang dilakukan dengan tangan sendiri seperti dinyatakan dalam ayat : "Dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka.." merupakan tangan sebagai pilar utama produksi hasil-hasil pertanian. Menjadikan pekerjaan tangan sebagai pilar utama produksi pertanian bukan berarti seseorang mukmin dibenarkan berlindung pada sikap fatalistik, yaitu sikap menunggu dan mengharapkan datangnya rezeki tanpa bekerja. Memang mengakui sikap fatalistik, apalagi mendorong<sup>670</sup>. Allah SWT berfirman:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ  
النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya : "Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan. (Q.S. al-Mulk; 15)

Bertawakal kepada Allah berarti mendayagunakan selama potensi untuk memikirkan cara-cara yang benar dan tepat dalam melakukan pekerjaan. Proses kerja dimulai dengan bertawakal kepada Allah dan besandar kepada-Nya untuk memperoleh pertolongan. Jadi, bertawakal kepada Allah dan bersandar kepada-Nya dipadukan dengan tujuan, perencanaan, program dan pelaksanaan kerja.<sup>671</sup>

---

<sup>669</sup> Abdul Hamid Mursi, *SDM Yang Produktif; Pendekatan al-Qur'an & Sains*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), h. 33

<sup>670</sup> *Ibid.*

<sup>671</sup> *Ibid.*, h. 34

Ada tiga unsur penting untuk menciptakan kehidupan yang positif dan produktif.

Pertama, mendayagunakan potensi yang telah dianugerahkan Allah untuk bekerja, melaksanakan gagasan dan memproduksi.

Kedua, bertawakal kepada Allah, berlindung dan meminta pertolongan kepada-Nya pada waktu melakukan pekerjaan.

Ketiga, percaya kepada Allah bahwa ia mampu menolak bahaya, kesombongan dan kediktatoran yang memasuki lapangan pekerjaan.<sup>672</sup>

Pekerjaan manusia meliputi aspek rasio dan fisik. Jika manusia tidak bekerja maka berarti ia hidup tanpa memenuhi tugasnya. Rasio manusia harus digunakan untuk berpikir, inilah yang membedakannya dari hewan dan tumbuhan. Salah satu kemampuan berpikir adalah kapabilitas menalar dan meneliti, menyimpulkan secara deduktif dan induktif. Kemampuan berpikir itulah yang menyebabkan manusia dibebani tugas beribadah serta bertanggung jawab menentukan pilihan dan kehendak. Karena rasio pula Allah berkenan mengangkat manusia sebagai khalifah-Nya dimuka bumi.<sup>673</sup>

Al-Qur'an menjelaskan pentingnya berpikir dalam kehidupan. Kitab suci terakhir ini menjunjung tinggi manusia yang berpikir dan sebaliknya, merendahkan orang yang tidak berpikir pada tingkatan dibawah hewan<sup>674</sup>. Firman Allah :

إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِنْدَ اللَّهِ الصُّمُّ الْبُكْمُ الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ ﴿٢٢﴾

Artinya : "Sesungguhnya binatang (mahluk) yang seburuk-buruknya pada sisi Allah ialah; orang-orang yang pekak dan tuli yang tidak mengerti apa-apapun. (Q.S. al-Anfal; 22)

---

<sup>672</sup> Muhammad al-Bahi, *al-Qur'an al-Karim*, (Kairo: Maktabah Wahbah, 1979), h. 79-80)

<sup>673</sup> Muhammad Ustman Najati, *al-Qur'an wa Ilmu an-Nafs*, (Kairo: Darus-Sturuq, 1982), h. 124

<sup>674</sup> Abdul Hamid Mursi, *op.cit.*, h. 34



أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ إِنْ هُمْ إِلَّا كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلًا ﴿٤٤﴾

Artinya : *"Atau Apakah kamu mengira bahwa kebanyakan mereka itu mendengar atau memahami. mereka itu tidak lain, hanyalah seperti binatang ternak, bahkan mereka lebih sesat jalannya (dari binatang ternak itu). (Q.S. al-Furqon; 44)*

Rasio harus dimaksimalkan untuk berpikir. Pemikiran akan membuat garis lurus dalam kehidupan yang akan membentenginya dari godaan hawa nafsu tidak dapat mengalahkan pikiran kecuali jika manusia banyak bersantai. Bekerja merupakan tugas dalam hidupnya, karenanya manusia tidak boleh melakukannya dengan terpaksa. Manusia akan merasakan kenikmatan bila mengerjakannya dengan penuh kesadaran.<sup>675</sup>

Pekerjaan adalah sarana mencapai rezeki dan kelayakan hidup, sekaligus merupakan tujuan. Jika seseorang mempunyai kekayaan melimpah dan ia dapat hidup tanpa bekerja, maka ia tidak akan dapat memahami nilai-nilai kemanusiannya dan tidak mengetahui tugas hidup yang sebenarnya. Sebab, sebagai manusia ia tidak dapat merealisasikan tujuan eksistensinya.<sup>676</sup>

Manusia mempunyai tujuan hidup, yakni berjuang di jalan kebenaran dan melawan kebatilan. Misi kebenaran adalah misi kebaikan, kerjasama produktif dan kasih sayang antar manusia. Menunaikan misi ini berarti merealisasikan tujuan hidup manusia<sup>677</sup>.

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴿٧﴾

Artinya : *"Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka*

<sup>675</sup> Ibid, h. 35

<sup>676</sup> Muhammad al-Bahi, *Ra'yu ad-Diin bain as-Saail wa al-Munjiib*, Jilid I dan II, (Kairo: Maktabah Wahdah, 1979), h. 259-260.

<sup>677</sup> Abdul Hamid Mursi, *op.cit.*, h. 35

*siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.*  
(Q.S. al-Kahfi; 7)

Al-Qur'an tidak berpendapat bahwa kenikmatan duniawi merupakan tujuan akhir hidup manusia, melainkan hanya sebagai alat mencapai tujuan hidup. Menurut al-Qur'an, faktor yang mendekatkan atau menjauhkan manusia dari realisasi tujuan hidupnya adalah amal yang bermanfaat bagi orang banyak dan tidak merugikan mereka sedikitpun.<sup>678</sup>

Orang fakir dalam pandangan al-Qur'an adalah orang yang tidak mampu bekerja atau tidak memperoleh jalan untuk bekerja, meskipun terus berusaha mencari<sup>679</sup>.

لِلْفُقَرَاءِ الَّذِينَ أُحْضِرُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا يَسْتَطِيعُونَ ضَرْبًا فِي الْأَرْضِ يَحْسَبُهُمُ  
الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُمْ بِسِيمَاهُمْ لَا يَسْأَلُونَ النَّاسَ إِلْحَافًا وَمَا  
تُنْفِقُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ ﴿٢٧٣﴾

Artinya : *"(Berinfaqlah) kepada orang-orang fakir yang terikat (oleh jihad) di jalan Allah; mereka tidak dapat (berusaha) di bumi; orang yang tidak tahu menyangka mereka orang Kaya karena memelihara diri dari minta-minta. kamu kenal mereka dengan melihat sifat-sifatnya, mereka tidak meminta kepada orang secara mendesak. dan apa saja harta yang baik yang kamu nafkahkan (di jalan Allah), Maka Sesungguhnya Allah Maha Mengatahui. (Q.S. al-Baqarah; 273)*

Islam menjadikan amal sebagai hak asasi dan kewajiban individu. Rasulullah SAW menganjurkan bekerja, mendorongnya dan berpesan agar pekerjaan dilakukan secara profesional, sebagaimana juga berpesan untuk berbuat adil dan tepat waktu dalam menggaji pekerjaan.<sup>680</sup>

<sup>678</sup> Ibid, h. 35-36

<sup>679</sup> Ibid.

<sup>680</sup> Ibid.

Allah SWT menganugerahkan sumber-sumber kekayaan alam dan potensi kerja pada manusia, serta menurunkan Islam untuk membuka mata manusia agar mendayagunakan alam semesta.<sup>681</sup>

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ ثَمَرَاتٍ مُّخْتَلِفًا أَلْوَانُهَا وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بَيَضٌ وَحُمْرٌ مُّخْتَلِفٌ أَلْوَانُهَا وَغَرَابِيبُ سُودٌ ﴿٢٧﴾ وَمِنَ النَّاسِ وَالدَّوَابِّ وَأَلْأَنْعَامِ مُّخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴿٢٨﴾

Artinya : "tidakkah kamu melihat bahwasanya Allah menurunkan hujan dari langit lalu Kami hasilkan dengan hujan itu buah-buahan yang beraneka macam jenisnya, dan di antara gunung-gunung itu ada garis-garis putih dan merah yang beraneka macam warnanya dan ada (pula) yang hitam pekat, dan demikian (pula) di antara manusia, binatang-binatang melata dan binatang-binatang ternak ada yang bermacam-macam warnanya (dan jenisnya). Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hamba-Nya, hanyalah ulama. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun. (Q.S. al-Faatir; 27-28).

Islam juga meluaskan cakrawala manusia mengenai potensi intelektual, psikologis dan unsur-unsur penting penghidupan seluruhnya.<sup>682</sup>

وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ ﴿٢١﴾

Artinya : "dan (juga) pada dirimu sendiri. Maka Apakah kamu tidak memperhatikan? (Q.S. az-Zariyat; 21)

Asas pertama mengokohkan bangunan Islam dalam pengaturan masyarakat yaitu manusia bekerja sehingga dapat mencukupi keperluan hidupnya. Banyak hadist yang menjelaskan hal ini, misalnya :  
Artinya : Tidaklah seseorang makan makanan yang lebih baik, dari

<sup>681</sup> Ibid.

<sup>682</sup> Ibid, h. 36

pada makanan hasil keterampilan tangannya sendiri. Sesungguhnya Nabi Daud a.s makan dari hasil kerja sendiri. Artinya: "Sesungguhnya Allah senang kepada orang mukmin yang berkarya. Artinya : "Barang siapa letih dimalam hari karena bekerja maka di malam itu ia diampuni".<sup>683</sup> Mengenai hak pekerja, Rasulullah SAW bersabda : Artinya : "Berikanlah gaji kepada pekerja sebelum kering peluhnya"<sup>684</sup>

Adapun tiga orang yang akan menjadi musuh Rasulullah SAW. pada hari kiamat: Artinya : "Orang yang mempekerjakan buruh, kemudian buruh itu melakukan pekerjaannya dengan baik, tetapi orang itu tidak menepati pembayaran upahnya " (*H.R. Bukhari*)

Pada sisi lain Rasulullah SAW mengharuskan pekerja untuk menjalankan kewajibannya. Artinya : "Sesungguhnya Allah senang jika salah seorang diantara kamu mengerjakan suatu pekerjaan dengan tekun".

Dalam peristiwa hijrah, ada seseorang Anshar hendak membagi hartanya denga seorang muhajir, namun orang muhajir menolaknya. Mereka hanya ingin bekerja dan berkata kepada orang Anshar tadi, "Tunjukkan aku di mana letak pasar".<sup>685</sup>

Ibnu Khaldun pernah meneliti jenis-jenis mata pencarian masyarakat Islam, yang disimpulkannya terdiri atas pertanian, industri perdagangan, perburuan dan perikanan. Ia juga membagi petani menjadi dua, yakni peternak dan petani. Sejarahwan besar ini membagi industri kepada tiga macam. Pertama, kerajinan tangan seperti menenun, pertukangan dan pandai besi. Kedua pemikiran seperti puisi. Pendidikan dan musik. Ketiga politik dan hal-hal terkait dan hukum dan peraturannya.<sup>686</sup>

Menurut Ibnu Khaldun terdapat banyak sekali sumber rezeki dan yang menonjol adalah :

1. Kekuatan : Berdasarkan kekuatan hukum

---

<sup>683</sup> *Ibid*, h. 37

<sup>684</sup> *Ibid*.

<sup>685</sup> Muhammad al-Bahi, *op.cit.*, h. 289-290.

<sup>686</sup> Abdul Hamid Mursi, *op.cit.*, h. 38

2. Eksplorasi : Dengan mengeksplorasi hewan, misalnya pemerah susu lembu dan mengambil madu
3. Penangkapan : Berburu hewan dan menangkap ikan
4. Tanaman : Melalui Pertanian
5. Pekerjaan manusia seperti : Tulis menulis<sup>687</sup>

Islam memerintahkan pemeluknya untuk bekerja dan berusaha di seluruh penjuru bumi guna mencari anugrah Allah, sehingga Islam benar-benar menjadikan pekerjaan sebagai perimbangan hidup. Maka dalam perspektif Islam. Tidak ada nilai bagi hidup seseorang tanpa pekerjaan. Islam menetapkan bahwa bekerja adalah ibadah dan salah satu kewajiban. Rasulullah SAW bersabda : Artinya : "Mencari usaha yang halal adalah wajib setelah kewajiban (orang lain)".<sup>688</sup>

Salah satu pengertian hadist ini, bahwa setiap pekerjaan itu mulia selama berada dalam ruang lingkup yang dihalalkan oleh Allah SWT.

Salah satu sebab yang memposisikan kerja sebagai suatu mulia adalah bahwa al-Qur'an menjadikan para Nabi dan Rasul sebagai pembawa risalah, dan sebagai perintis berbagai lapangan kerja.<sup>689</sup>

al-Qur'an menganjurkan pekerjaan yang mulia dan menjadikannya sebagai sumber rezeki yang halal:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : "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 (Q.S. at-Taubah:105).

---

<sup>687</sup> Ibid.

<sup>688</sup> Ibid, h. 39

<sup>689</sup> Ibid, h. 39

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya : "Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyikan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik. (Q.S. al-Kahfi;30)

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : "Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik[839] dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (Q.S. an-Nahl; 97).

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : "dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (Q.S al-Ahqaf; 19)

لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya : "supaya mereka dapat Makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka Mengapakah mereka tidak bersyukur? (Q.S. Yasin; 35).

وَأَيُّ لَّهُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ ﴿٣٣﴾  
وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِّنْ نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ ﴿٣٤﴾ لِيَأْكُلُوا  
مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya : *dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hiduapkan bumi itu dan Kami keluarkan dari padanya biji-bijian, Maka daripadanya mereka makan. dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air, supaya mereka dapat Makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka Mengapakah mereka tidak bersyukur? (Q.S. Yasin; 33-35).*

## B. Kebudayaan dan Produktivitas

Dalam dunia bisnis, terdapat dua kelompok utama yakni manajer dan pekerja. Hal ini berarti bahwa pada sebagian kelompok terhadap kekuatan, kekuasaan dan penguasaan atas kelompok yang lain. Manajer (pemilik perusahaan) menginginkan para pekerja bekerja sebaik mungkin.<sup>690</sup>

Bila pekerja tidak dapat bekerja dengan baik seperti yang diharapkan seyogianya manajer mengetahuinya. Pengetahuan itu bisa didapa dengan cara menyaksikan kegiatan setiap individu dan meneliti tingkah lakunya dalam situasi dan kondisi tertentu. Jelaslah bahwa berbagai pengalaman individu melalui komunikasi dengan yang lainnya mendorong mereka memahami orang lain. Walau demikian, tidak tertutup kemungkinan bahwa pengetahuan mereka terhadap dasar-dasar psiko tingkah laku manusia belum mendalam.<sup>691</sup>

Penulis ringkaskan pengaruh-pengaruh utama tingkah laku manusia sebagai berikut :

1. Manusia merupakan sebuah sistem yang menyeluruh, yang terdiri dari berbagai bagian yang masing-masing mempunyai tugas khusus. Karenanya, pendekatan ilmiah yang tepat untuk memahami dan menginterpretasikan tingkah laku individu ialah dengan cara memperhatikan sisi-sisi lain yang berbeda dalam saat yang sama dan jangan hanya memperhatikan satu sisi saja

---

<sup>690</sup> *Ibid*, h. 41

<sup>691</sup> *Ibid*.

2. Berdasarkan studi tingkah laku, manusia mempunyai bermacam-macam dorongan kompleks. Meskipun di satu sisi manusia mempunyai kemiripan sifat dengan yang lain, namun disisi lain ada sifat dimensi mendasar yang berbeda di antara mereka, maka tidak mungkin semua individu bertingkah laku sama. Dapatlah dikatakan bahwa dasar pertama dalam memahami tingkah laku manusia adalah menganalisis tingkah laku mereka dari dalam, yakni mengetahui motivasi atau penggerakannya.
3. Manusia merupakan anggota masyarakat luas, yang dipengaruhi oleh lingkungan budaya dan peradaban. Kekuatan sosial tersebut pengaruh pada cara dan pola tingkah lakunya.
4. pada saat yang sama, kita mendapatkan individu tunduk pada pengaruh kelompok-kelompok kecil, seperti keluarga sanak kerabat,teman dan kelompok-kelompok kerja. Masing-masing kelompok mempunyai kebiasaan-kebiasaan dan tradisi-tradisi yang mempengaruhi cara berpikir individu dan membatasi pola tingkah lakunya agar ia eksis dalam keanggotaan kelompok tersebut.
5. Setiap individu mempunyai kepribadian yang membedakannya dari yang lain. Kepribadian itu merupakan hasil dari pergumulan antara kepentingan-kepentingan, keinginan-keinginan, kecendrungan-kecendrungan, serta pengalaman-pengalaman individu dengan lingkungannya.
6. Adanya pola-pola umum tingkah laku yang tumbuh sesuai dengan jarak hubungan individu terhadap lingkungan tertentu. Contohnya pola tingkah laku penduduk desa berbeda dengan penduduk kota.<sup>692</sup>

Allah SWT berfirman :

﴿۳۳﴾ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

Artinya : *"siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang*

---

<sup>692</sup> Ibid, h. 41-42



*saleh, dan berkata: "Sesungguhnya aku Termasuk orang-orang yang menyerah diri?" (Q.S. Fusshilat; 33).*

Amal (pekerjaan) pada ayat ini dan berbagai ayat lain meliputi amal keagamaan, yakni melaksanakan syari'ah dan amal lainnya, terutama pekerjaan industrial, sebagaimana dipahami berdasarkan kaidah-kaidah ijthad dalam syari'ah dan lain-lain.<sup>693</sup>

Balasan bagi amal yang baik adalah juga meliputi materi dalam kehidupan di dunia, meskipun balasan itu juga akan dinikmati di akhirat. Bahkan mungkin indikasi balasan materi di dunia lebih kuat. Sementara datangnya balasan bersifat ukhrawi dimaksudkan sebagai petunjuk terhadap balasan materi didunia.<sup>694</sup>

Allah SWT berfirman :

لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya : *"supaya mereka dapat Makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka Mengapakah mereka tidak bersyukur?" (Q.S. Yasin; 35).*

Syukur nikmat membutuhkan pemeliharaan dan kesinambungan. Karenanya Rasulullah SAW bersabda : Artinya : Penghasilan yang paling mulia adalah hasil pekerjaan dengan tangan sendiri (H.R Ahmad).

Allah SWT berfirman :

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنْفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿١١٠﴾

Artinya : *dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahalanya pada sisi Allah. Sesungguhnya Allah Maha melihat apa-apa yang kamu kerjakan. (Q.S. al-Baqarah; 110).*

<sup>693</sup> Ibid, h. 43

<sup>694</sup> Izzuddin Baliq, *Minhaj ash-Shaalihin min Ahadits wa Sunnah Khatami al-'Anbiya' wa al-Mursalin*, (Beirut: Daarul Fath wa Thiba'ah wa an-nasy, 1978), h. 383

وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ ﴿٦١﴾

Artinya : "kamu tidak berada dalam suatu Keadaan dan tidak membaca suatu ayat dari Al Quran dan kamu tidak mengerjakan suatu pekerjaan, melainkan Kami menjadi saksi atasmu di waktu kamu melakukannya. tidak luput dari pengetahuan Tuhanmu biarpun sebesar zarah (atom) di bumi ataupun di langit. tidak ada yang lebih kecil dan tidak (pula) yang lebih besar dari itu, melainkan (semua tercatat) dalam kitab yang nyata (Lauh Mahfuzh). (Q.S. Yunus; 61).

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : "dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (Q.S al-Ahqaf; 19)

وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي صَدَقْنَا وَعَدَهُ وَأَوْرَثَنَا الْأَرْضَ نَتَّبِعُوهُ مِنَ الْجَنَّةِ حَيْثُ نَشَاءُ فَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ ﴿٧٤﴾

Artinya : "dan mereka mengucapkan: "Segala puji bagi Allah yang telah memenuhi janji-Nya kepada Kami dan telah (memberi) kepada Kami tempat ini sedang Kami (diperkenankan) menempati tempat dalam syurga di mana saja yang Kami kehendaki; Maka syurga Itulah Sebaik-baik Balasan bagi orang-orang yang beramal". (Q.S. az-Zumar; 74).

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya : *"Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menya-nyikan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.* (Q.S. al-Kahfi; 30)

Rasulullah SAW bersabda; Artinya : dan pembantu (pekerja) adalah pemelihara harta tuannya, ia bertanggung jawab atas yang dipimpinya (H.R. Bukhari dan Muslim).

Pekerjaan merupakan hak, kewajiban , dan kehidupan. Diantaranya, hak bagi penduduk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan potensi, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya. Ia harus mengeluarkan tenaga yang optimal dalam bekerja sehingga mampu merealisasikan kalyakan produktivitas.<sup>695</sup>

Sesungguhnya kelayakan produktivitas merupakan tujuan esensial bagi setiap masyarakat produksi, mereka berusaha merealisasikan tujuan tersebut.<sup>696</sup>

Kelayakan produktivitas tercermin pada besarnya produksi, kualitas produk, efektivitas dan efisiensi, serta realisasi kepuasan para pekerja pada tingkat maksimal. Karena itu, sebaiknya masyarakat diarahkan pada perkembangan kepribadian yang produktif sehingga kelaikan produksi dapat tercapai.<sup>697</sup>

### C. Hak dan Kewajiban Pekerja dalam Islam

Mengakhiri tulisan ini, penulis mengemukakan hak dan kewajiban pekerja dalam Islam. Sebagaimana ditetapkan al-Qur'an lebih dari empat belas abad silam. Hak-hak itu penulis bagi menjadi empat<sup>698</sup>: yaitu : 1) Hak Bekerja, 2) Hak memperoleh Gaji, 3) Hak cuti dan keringanan pekerjaan, 4) Hak memperoleh jaminan dan perlindungan.

---

<sup>695</sup> Abdul Hamid Mursi, *op.cit.*, h. 44

<sup>696</sup> *Ibid.*

<sup>697</sup> *Ibid.*

<sup>698</sup> Muhammad Syauqi al-Fanjari, *Nahwa Iqtishaad Islami*, (Jeddah: Syarikah Maktabah Ukazh, 1981), bagian V,

## 1. Hak Pekerja Dalam Islam

### a. Hak Bekerja

#### 1) Hak memilih Pekerjaan yang sesuai

Islam menetapkan hak setiap individu untuk memilih pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, pengalaman dan potensi yang dimiliki<sup>699</sup>. Disebutkan dalam hadist, Artinya: "Setiap yang mudah (dikerjakan) karena sesuatu yang (sengaja) diciptakan untuknya".

Islam memberi kesempatan kerja yang sama kepada semua orang. Disebutkan dalam salah satu hadist. Artinya: "Manusia itu sama, bagaikan gigi-gigi sisir"

Allah SWT berfirman :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Artinya : "dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, (Q.S. an-Najm; 39)

#### 2) Persamaan Pria dan Wanita dalam Bekerja

Islam menyamakan kedudukan pria dan wanita dalam bekerja. Islam membolehkan wanita melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan syari'at dan dijalankan secara baik, serta tidak bertentangan dengan tabi'atnya<sup>700</sup>. Al-Qur'an menegaskan hasil kerja dan kesungguhan wanita pun dihargai sebagaimana pria.

Allah SWT berfirman :

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا  
اَكْتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا اَكْتَسَبْنَ وَاسْأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ  
كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٢﴾

<sup>699</sup> Abdul Hamid Mursi, *op.cit.*, h. 155-156.

<sup>700</sup> Abdul Hamid Mursi, *Ibid*, h. 156

Artinya: "dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi Para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Q.S. an-Nisa; 32)

فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنْكُمْ مِّمَّنْ ذَكَرْتُ أَوْ أَنْتِي  
بَعْضُكُمْ مِّنْ بَعْضٍ فَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَأُودُوا فِي سَبِيلِي  
وَقَاتَلُوا وَقُتِلُوا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأُدْخِلَنَّهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا  
الْأَنْهَارُ ثَوَابًا مِّنْ عِنْدِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الثَّوَابِ ﴿١٩٥﴾

Artinya: "Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan berfirman): "Sesungguhnya aku tidak menyia-nyiaakan amal orang-orang yang beramal di antara kamu, baik laki-laki atau perempuan, (karena) sebagian kamu adalah turunan dari sebagian yang lain. Maka orang-orang yang berhijrah, yang diusir dari kampung halamannya, yang disakiti pada jalan-Ku, yang berperang dan yang dibunuh, pastilah akan Ku-hapuskan kesalahan-kesalahan mereka dan pastilah aku masukkan mereka ke dalam surga yang mengalir sungai-sungai di bawahnya, sebagai pahala di sisi Allah. dan Allah pada sisi-Nya pahala yang baik." (Q.S. Ali-Imran; 195).

Pada zaman Rasulullah SAW, dan khulafa'ur Rasyidin, kaum wanita aktif di berbagai bidang, misalnya berdagang, mengajar, mengobati pasien atau bahkan ikut berperang. Dalam peperangan, wanita selalu menangani pengobatan prajurit yang terluka. Di antara mereka ada yang diabadikan dalam sejarah kepahlawanan. Seperti Umayyah putri Qais al-Ghifari yang

pernah dianugrahi kalung penghargaan dari Rasulullah SAW, karena jasanya dalam perang Khaibar.<sup>701</sup>

Sejumlah wanita muslim telah menguasai ilmu al-Qur'an, Hadist, Fiqh dan bermacam-macam pengetahuan dari berbagai disiplin ilmu. Bahkan di antara mereka ada yang menjadi pengajar sukses yang mampu melahirkan banyak tokoh-tokoh Islam. Sayyidah Nafsiyah, cucu Hasan Bin Ali bin Abi Thalib ra, yang amat terkenal di Mesir, mempunyai forum ilmiah yang pernah dihadiri Imam Syafi'i untuk mendengarkan pengajaran Hadist darinya. Ibnu Khalkan menyebutkan "Syuhratul Katibah" meskipun dahulunya adalah budak sangat menguasai ilmu pengetahuan, sastra dan kaligrafi yang indah.<sup>702</sup>

### 3) Profesionalisme

Hak kerja dalam Islam didasarkan atas kemampuan atau profesionalisme, mengingat Islam sangat menekankan prestasi kerja<sup>703</sup>. Rasulullah SAW bersabda : Artinya : "Barangsiapa diberi kuasa melakanakan urusan orang-orang Islam, lalu ia menugaskan seseorang padahal ia menemukan orang lain yang lebih baik darinya, maka ia telah berkhianat kepada Allah dan Rasulullah".

Dalam pandangan Islam, menyerahkan urusan kepada orang yang tidak menguasainya, maka itu adalah tanda-tanda kehancuran. Rasulullah SAW bersabda: "Jika Amanah telah disia-siakan, tunggulah kehancuran", lalu sahabat bertanya, "Ya Rasulullah, bagaimana menyia-nyiakannya". Rasulullah SAW menjawab, "Jika urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya".

Khalifah Umar bin Khattab ra berkata: "Barangsiapa menunjuk seseorang untuk suatu jabatan karena pertimbangan cinta dan kedekatan kekeluargaan, dan ia mempekerjakan hanya

---

<sup>701</sup> *Ibid*, h. 157

<sup>702</sup> *Ibid*.

<sup>703</sup> *Ibid*.

karena itu, maka ia telah berkhianat pada Allah, Rasul dan orang-orang beriman”.

#### 4) Kedudukan Pekerjaan dalam Islam

Cakupan konsep kerja dalam Islam amat luas dan meliputi berbagai sektor pekerjaan dan produksi, baik materi maupun pemikiran. Tetapi yang dituntut dari seseorang muslim adalah aktivitas fisik sebagai prioritas<sup>704</sup>. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT:

لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya : *“supaya mereka dapat Makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka Mengapakah mereka tidak bersyukur? (Q.S. Yasin; 35)*

Ibadah dalam Islam seperti shalat, puasa dan haji pun tidak lain adalah aktivitas fisik yang disertai zikir dan pujian kepada Allah.

Jika kita telaah hadist-hadist Rasulullah SAW, akan kita saksikan bahwa hasil pekerjaan sendiri mempunyai kedudukan yang tinggi, bahkan meskipun pekerjaan itu dipandang rendah oleh masyarakat. Rasulullah SAW bersabda: “Salah seorang dari kalian mengambil tali, lalu datang kembali dengan seikat kayu bakar di punggungnya, kemudian menjualnya sehingga menutup mukanya (dari rasa malu), adalah lebih baik daripada memintaminta, baik diberi atau ditolak”.

Para sahabat Rasulullah SAW, dari kalangan Muhajirin dan Anshor sibuk bekerja dengan tangan sendiri dalam urusan perdagangan, pertanian dan usaha-usaha kerajinan tangan, disamping bertempur dan berdakwah. Mereka mempunyai kebebasan mutlak untuk memilih bidang profesi yang ingin ditekuni. Rasulullah SAW pun mendukung pilihan mereka.

<sup>704</sup>

*Ibid.*, h. 158

Para fuqaha telah memasukkan seluruh pekerjaan seni maupun profesi dalam kategori *fardhu kifayah*. Keharusan bagi umat untuk memilih spesialisasi tertentu secara profesional, misalnya menjadi arsitek, dokter, penulis dan lain-lain.

## 5) **Kewajiban Pemerintah Menyediakan Lapangan Kerja**

Sesungguhnya mendapatkan pekerjaan adalah hak sakral setiap orang, pria maupun wanita. Seseorang bebas memilih pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Jika seseorang tidak mampu memperoleh pekerjaan untuk dirinya, maka tanggung jawab itu beralih pada pemerintah. Dalam perspektif Islam, pemerintah harus mencarikan profesi yang tepat baginya atau membantunya selama waktu tertentu, yaitu selama belum memperoleh pekerjaan karena sebab-sebab di luar dirinya.<sup>705</sup>

Islam telah menetapkan hal ini empat belas abad silam, padahal masyarakat nonmuslim baru mengenal konsep tersebut belakangan, yakni setelah terjadi konflik panjang antara kaum borjuis dengan proletar.<sup>706</sup>

Masyarakat yang sungguh-sungguh menerapkan Islam tidak mengenal pengangguran yang hampir menjadi ciri umum masyarakat di berbagai belahan dunia, termasuk di negara maju sekalipun.<sup>707</sup>

### **b. Hak Memperoleh Gaji**

#### **1) Gaji sesuai dengan pekerjaan**

Kaidah Islam menegaskan bahwa gaji harus sesuai dengan pekerjaan. Tidak ada kezaliman, pengurangan atau anarki<sup>708</sup>. Allah SWT berfirman :

---

<sup>705</sup> *Ibid*, h. 159

<sup>706</sup> *Ibid*.

<sup>707</sup> *Ibid*.

<sup>708</sup> *Ibid*.



وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُ  
فَدَجَّاتِكُمْ بَيْنَهُ مِّن رَّبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ  
أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن  
كُنْتُمْ مُّؤْمِنِينَ ﴿٨٥﴾

Artinya : *"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". (Q.S. al-A'raf; 85).*

﴿١٩﴾ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : *dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (Q.S. al-Ahqaf;19)*

Dalam pandangan Islam, negara harus menyediakan anggaran untuk menjamin gaji yang adil. Allah berfirman, "Sesungguhnya Aku tidak menyia-nyiakan amal orang yang beramal diantara kamu, baik laki-laki maupun perempuan (Ali Imran:195).

## 2) Perbedaan Tingkat Gaji

Jika Islam menetapkan bahwa gaji ditentukan berdasarkan pekerjaan, maka ia juga menetapkan perbedaan jumlah gaji yang ditentukan berdasarkan jenis dan pentingnya suatu pekerjaan<sup>709</sup>. Allah SWT, berfirman :

﴿ ٣٩ ﴾ وَمَا تُجْزَوْنَ إِلَّا مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : "dan kamu tidak diberi pembalasan melainkan terhadap kejahatan yang telah kamu kerjakan, (Q.S. as-Shaffat; 39)

﴿ ١٩ ﴾ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوقَّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya : "dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (Q.S al-Ahqaf; 19).

## 3) Menentukan Rangsangan Kerja

Islam memberi peluang adanya rangsangan kerja baik yang bersifat positif dalam bentuk pemberian insentif, maupun yang negatif dalam bentuk sanksi. Tujuan pemberian rangsangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja dan memperbaiki tingkat pelaksanaan. Selain itu rangsangan akan mengurangi kecerobohan bekerja serta menambah keseriusan dan efektivitas kerja<sup>710</sup>. Allah SWT berfirman :

﴿ ٧ ﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿ ٨ ﴾ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

Artinya : *Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan) nya.*

<sup>709</sup> Ibid., h. 160

<sup>710</sup> Ibid.

*dan Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula. (Q.S. al-Zalzalah; 7-8)*

### **c. Hak Cuti dan Keringanan Pekerjaan**

#### **1) Jam Kerja, Libur dan Cuti**

Hak cuti kerja biasanya dimasukkan dalam ketentuan jam kerja dan hari libur<sup>711</sup>. Dalam Al-Qur'an Allah berfirman:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

Artinya : "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): «Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'aflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir." (Q.S. al-Baqarah; 286).

Rasulullah SAW bersabda; "Istirahatkanlah hati dari waktu ke waktu, sesungguhnya hati itu jika mengalami kelelahan akan buta". "Permudahlah dan jangan kamu persulit, gembirakanlah dan jangan menjauhkan mereka"

<sup>711</sup>

*Ibid.*

## 2) Dasar Hubungan Manusia dalam Islam

Islam menyerukan kasih sayang secara universal. Dasar hubungan manusia dalam Islam adalah cinta, kasih sayang dan toleransi. Bidang ini berada dalam konteks agama sebagai "muamalah", yakni perwujudan dari sabda Rasulullah SAW "Innamad Diinul Mu'amalah" sesungguhnya agama itu adalah muamalah (interaksi)<sup>712</sup>. Allah SWT berfirman :

خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴿١٩٩﴾

Artinya : "Jadilah Engkau Pema'af dan suruhlah orang mengerjakan yang ma'ruf, serta berpalinglah dari pada orang-orang yang bodoh. (Q.S. al-A;raf; 199)

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَإِنَّ السَّاعَةَ لَأَتِيَةٌ  
فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ ﴿٨٥﴾

Artinya : "Dan tidaklah Kami ciptakan langit dan bumi dan apa yang ada di antara keduanya, melainkan dengan benar. dan Sesungguhnya saat (kiamat) itu pasti akan datang, Maka maafkanlah (mereka) dengan cara yang baik. (Q.S. al-Hijr; 85)

وَلَا يَأْتِلِ أُولُو الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا أُولِي الْقُرْبَىٰ وَالْمَسْكِينِ  
وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ  
لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٢٢﴾

Artinya : "dan janganlah orang-orang yang mempunyai kelebihan dan kelapangan di antara kamu bersumpah bahwa mereka (tidak) akan memberi (bantuan) kepada kaum kerabat(nya), orang-orang yang miskin dan orang-orang yang berhijrah pada jalan Allah, dan

712

*Ibid.*, h. 161

*hendaklah mereka mema'afkan dan berlapang dada. Apakah kamu tidak ingin bahwa Allah mengampunimu? dan Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang, (Q.S an-Nur; 22).*

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ  
وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٤﴾

Artinya : *"(yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan. (Q.S. Ali Imran; 134).*

وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ  
وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا  
إِلَّا ذُو حِزْبٍ عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾

Artinya : *"dan tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, Maka tiba-tiba orang yang antaramu dan antara Dia ada permusuhan seolah-olah telah menjadi teman yang sangat setia. sifat-sifat yang baik itu tidak dianugerahkan melainkan kepada orang-orang yang sabar dan tidak dianugerahkan melainkan kepada orang-orang yang mempunyai keuntungan yang besar. (Q.S.Fusshilat; 34-35).*

Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah itu lembut dan menyukai kelembutan dalam seluruh perkara" (H.R. Muttafaq 'alaihi). "Sesungguhnya Allah itu lembut dan menyukai kelembutan. Dan ia memberikan sesuatu pada kelembutan yang tidak diberikan pada kekerasan dan sesuatu yang tidak diberikan kepada selainnya" (H.R. Muslim). "Tidaklah kelembutan berada pada sesuatu melainkan menghiasinya dan tidaklah ia dicabut dari sesuatu kecuali membuatnya cacat" (H.R. Muslim).

"Barangsiapa yang tidak memiliki kelembutan, mengharamkan kasih sayang, maka ia akan diharamkan dari seluruh kebaikan" (H.R. Muslim).

#### **d. Hak Memperoleh Jaminan dan Perlindungan**

##### **1) Jaminan dan Perlindungan bagi pekerja**

Jaminan dan perlindungan sosial bagi yang lemah, orang sakit, pengangguran atau manula merupakan hasil perjuangan panjang dan konflik antara proletar dengan para pemilik modal. Merupakan pengorbanan panjang yang mencuat dari revolusi industri dan kemajuan ekonomi.<sup>713</sup>

Sedangkan Islam menetapkan hak jaminan dan perlindungan pekerja sejak empat belas abad lalu, ketika masyarakat dunia sedang diselimuti kejahiliahan dan keterbelakangan. Islam menetapkan hak ini diatas segala hak.<sup>714</sup>

Islam telah memproklamirkan konsep jaminan dan perlindungan pekerja ke seluruh penjuru dunia. Untuk merealisirinya, didirikanlah "Lembaga Zakat" yang merupakan lembaga independen<sup>715</sup>. Allah SWT berfirman :

وَأْتِ دَا الْقُرْبَى حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾

Artinya: "dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. (Q.S. al-Isra; 26).

Dalam salah satu hadits disebutkan : "Barangsiapa meninggalkan ahli waris yang lemah maka datanglah kepadaku, sebab aku adalah pelindungnya (pengasuhnya)" (H.R Bukhari dan Muslim)

---

<sup>713</sup> *Ibid.*, h. 163

<sup>714</sup> *Ibid.*

<sup>715</sup> *Ibid.*

Maksud hadist tersebut, barangsiapa meninggalkan keluarga yang tidak mampu, maka datanglah kepada pemerintah, sebab pemerintah bertanggung jawab untuk melindungi warga yang lemah.<sup>716</sup>

## 2) Perlindungan Kerja Merupakan Esensi Islam

Tak sebatas memperluas penerapan prinsip jaminan dan perlindungan kerja, Islam bahkan menempatkan prinsip ini sebagai esensinya. Sehingga orang yang mengabaikannya berarti telah mendustakan risalah Islam<sup>717</sup>.

Allah SWT berfirman :

أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالذِّينِ ﴿١﴾ فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ الْيَتِيمَ ﴿٢﴾ وَلَا يُحِضُّ  
عَلَىٰ طَعَامِ الْمَسْكِينِ ﴿٣﴾

Artinya : *tahukah kamu (orang) yang mendustakan agama? Itulah orang yang menghardik anak yatim. Dan tidak menganjurkan memberi Makan orang miskin. (Q.S al-Ma'un 1-3).*

لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ  
بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ  
دَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ  
الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ  
وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿١٧٧﴾

Artinya : *"bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi Sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari Kemudian, malaikat-malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi*

<sup>716</sup> Ibid.

<sup>717</sup> Ibid, h. 164

*dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji, dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. mereka Itulah orang-orang yang benar (imannya); dan mereka Itulah orang-orang yang bertakwa. (Q.S. al-Baqarah; 177).*

Rasulullah SAW bersabda : "Tidaklah beriman orang yang semalaman kenyang, sedangkan tetanga di sebelahnya dalam keadaan lapar, padahal ia mengetahuinya (H.R. Tabrani dan Baihaqi).

Sahabat Rasulullah SAW, Abu Dzar al-Ghifari, pernah mengomentari hal ini, " aku heran kepada orang yang tidak mempunyai makanan di rumahnya, mengapa ia tidak keluar rumah (mendatangi) orang-orang sambil menghunus pedangnya.<sup>718</sup>

### **3) Kewajiban Pekerja Dalam Islam**

Di samping menetapkan hak-hak pekerja, Islam juga menetapkan kewajiban-kewajibannya, kewajiban terpenting adalah menegakkan amanah dalam pekerjaan, memahami agama dan bidang kerja.<sup>719</sup>

#### **e. Amanah Dalam Bekerja**

##### **1) Bekerja secara Profesional**

Pekerjaan harus dilakukan sebaik mungkin sehingga memperoleh hasil terbaik, sebagaimana firman Allah :

---

<sup>718</sup> *Ibid.*

<sup>719</sup> *Ibid.*



وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ  
وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

Artinya : "dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S. an-Nahl; 93)

Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah senang jika salah seorang di antara kamu mengerjakan suatu pekerjaan yang dilakukannya secara tekun dan sungguh-sungguh. (H.R Muslim)

Hal ini harus disertai sarana ilmiah modern yang canggih. Allah berfirman "Apakah sama orang-orang yang berilmu dengan orang-orang yang tak berilmu. (az-Zumar:9)

## 2) Kejujuran dalam bekerja adalah Ibadah

Islam memandang bahwa kejujuran dalam bekerja bukan hanya merupakan tuntutan, melainkan juga ibadah. Seorang muslim yang dekat dengan Allah, akan bekerja dengan baik untuk dunia dan akhiratnya<sup>720</sup>, Allah SWT berfirman :

وَيَسْتَجِيبُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَيَزِيدُهُمْ مِّنْ فَضْلِهِ وَالْكَافِرُونَ  
لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ

Artinya : "dan Dia memperkenankan (doa) orang-orang yang beriman serta mengerjakan amal yang saleh dan menambah (pahala) kepada mereka dari karunia-Nya. dan orang-orang yang kafir bagi mereka azab yang sangat keras. (Q.S. as-Syura; 26).

<sup>720</sup>

*Ibid.*, h. 165

Rasulullah SAW menekankan bahwa pekerja itu ibadah. Pribadi agung ini bersabda: "Barangsiapa di sore hari merasa leih dari bekerja, maka sore itu diampuni (dosanya) di hari kiamat (H.R Thabrani). Rasul teragung ini pernah mencium tangan salah seorang sahabatnya sembari bersabda" "Tangan ini disukai Allah dan Rasul-Nya) (H.R. Thabrani).

### **3) Memenuhi Amanah Kerja adalah jenis Ibadah yang paling Utama**

Islam menilai bahwa memenuhi amanah kerja merupakan jenis ibadah yang paling utama. Pernah dilaporkan kepada Rasulullah SAW perihal seorang pria yang banyak melakukan ibadah.<sup>721</sup>

Rasulullah SAW, bertanya tentang siapa yang mengurus kebutuhan-kebutuhannya. Mereka menjawab saudaranya Rasulullah saw bersabda: "saudaranya lebih beribadah daripada dia (H.R. Thabrani).

Salah seorang sahabat ingin berkhawat dan beri'tikaf untuk berdzikir kepada Allah, lalu Rasulullah SAW bersabda : "jangan kamu lakukan, sebab kedudukan salah satu diantara kamu fi sabilillah (melayani kepentingan orang lain dengan amal saleh) lebih utama daripada shalat dalam rumahnya selama enam puluh tahun." "Salah seorang diantara kamu berjalan beserta saudaranya untuk memenuhi kebutuhannya adalah lebih utama daripada beri'tikaf dalam masjidku ini selama dua bulan."

### **4) Dasar Keimanan dalam Islam adalah Amal Perbuatan**

Islam mendefenisikan konsep keimanan seperti yang dinyatakan Rasulullah saw: "Iman bukanlah angan-angan,tetapi apa yang bersemayam dalam hati dan diwujudkan dalam bentuk amal perbuatan. (H.R. Dailami).

Khalifah Umar Bin Khattab ra menyimpulkan pandangan Islam tentang kemuliaan bekerja, sebagai berikut : "Demi Allah, jika datang orang-orang non Arab dengan membawa amalan-

---

<sup>721</sup>

*Ibid*, h. 166

amalan, sedang kita tidak, maka mereka lebih dekat kepada Muhammad SAW, daripada kita pada hari kiamat.

## **f. Mendalami Agama dan Profesi**

### **1) Mendalami Agama**

Mendalami agama merupakan kewajiban setiap muslim, apapun profesinya. Diriwayatkan dari Ali bin Abi Thalib r.a bahwa seseorang berkata kepadanya, "saya ingin bergadang, maka do'akanlah saya. Ali r.a menjawab, "Apakah, boleh mendalami sebagainya saja. Maka, Ali r.a berkata. "Celaka kamu, Dalam agama, lalu bergadang.

### **2) Menekuni Pekerjaan**

Pekerja dituntut agar senantiasa mengikuti dinamika dunia kerja ia dituntut untuk mencapai profesionalisme dan kreativitas dalam bekerja. Benar apa yang difirmankan Allah :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : "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. (Q.S at-Taubah; 105)

Pekerja dituntut memahami secara mendalam strategi-strategi mutakhir dalam bekerja. Rasulullah SAW bersabda: "sedikit kerja dengan ilmu berarti banyak dan banyak kerja dengan kebodohan berarti sedikit". (H.R. as-Suyuti))

Jelaslah bahwa syari'at Islam yang luas dan lurus telah menancapkan kaidah-kaidah pokok tentang hak dan kewajiban pekerja sejak empat belas abad lampau, pada saat sistem perbudakan, penindasan, kediktatoran dan feodalisme melanda

negara-negara Barat. Di negara-negara tersebut, rumusan sistem dan perundang-undangan tentang hak-hak manusia dilahirkan melalui revolusi dan konflik yang membawa banyak korban. Undang-undang mereka sama sekali tidak dapat menandingi kecanggihan teoretis dan praktis ajaran Islam. Maha benar Allah yang berfirma, "Sesungguhnya Agama yang diridhoi di sisi Allah hanyalah Islam."<sup>722</sup>

DO NOT COPY

---

<sup>722</sup>

*Ibid*, h. 167-168

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- A. Afifi, Wazri, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Program pascasarjana Muhammadiyah Jakarta, 2005.
- A. Fiedler, Fred, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc.Graw Hill Book Co, 1967.
- Abdulgani, Ruslan dalam prasarannya, "Kepemimpinan dalam Dinas Pemerintah" pada seminar Efisiensi Kerja, tanggal 7 sampai dengan 13 Oktober 1958 di Cipayung.
- Adair, John, *Kepemimpinan yang Memotivasi; Aturan "Lima Puluh-Lima Puluh" dan Delapan Prinsip Utama untuk Memotivasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Agus Tulus, Moh., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Panduan Mahasiswa*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1994.
- al-Bahi, Muhammad, *al-Fikr al-Islami wa al-Mujtama'al-Mu'aashir*, cet. Ke-3, Kairo: Maktabah Wahdah, 1982.
- , *al-Qur'an al-Karim*, Kairo: Maktabah Wahbah, 1979.
- , *Ra'yu ad-Diin bain as-Saail wa al-Munjiib*, Jilid I dan II, Kairo: Maktabah Wahdah, 1979
- Argyris, Chris, "Organizational Behavior", Classic of Public Administration, Jay M. Shafritz & Albert C. Hyde (edt), 1978.
- , *Personality and Organization*, New York: Harper and Row, Publisher, Inc, 1957.

- B. Cattell, Raymond, "Determining Syntality Dimension as a Basis for Morale and Leadership Measurement", terdapat dalam buku Harold Guetzkow, *Group, Leadership and Men*, Pittsburgh, The Carnegie Press, 1951.
- Baliq, Izzuddin, *Minhaj ash-Shaalihin min Ahadits wa Sunnah Khatami al-'Anbiya' wa al-Mursalin*, Beirut: Daarul Fath wa Thiba'ah wa an-nasy, 1978.
- Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1962.
- Bucley, Walter, "Society as a Complex Adaptive Sistem", in Buckley (edt), *Modern Sistem Research for the Behavioral Scientist*, Chicago: Aldine Publishing Company, 1968.
- Burrell, Gibson dan Morgan, Gareth, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Exeter, New Hampshire, Heineman, 1979.
- Cardoso Gomes, Fautino, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET, 2009.
- D. Mooney, James, *The Principle of Organization*, edisi Revivi, New York: Harper& Brothers Publishers, 1947.
- E. Kast, Fremont dan E. Rosenzweig, James, *Organization and Management, A Sistem Approach*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Etziomi, Amitai, *Modren Organizations*, New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall, Inc, 1964.
- F. Huse, Edgar dan L. Bowditch, James, *Behavior in Organization; A Systems Approach To Managing*, Cilifornia: Wesley Publishing Company, 1973.
- Fatol, Henri, *General and Industrial Management*, London: Sir Issac Pitman of Sons Ltd, 1965.
- G. Bennis, Warren, *Leadership Theory and Administrative Science Quarterly*, December, 1959.
- G. March, James dan A. Simon, Herbert, *Organization*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1958.

- G. Miller, James, *Living Sistem*, Basic Concepts, July, 1965.
- Graicunas, V.A., *Relationship on Organization*, terdapat dalam buku Gulick and Urwick, *Paper on the Science of Administration*, New York: Columbia University Press, 1947.
- Hamid Mursi, Abdul, *SDM Yang Produktif; Pendekatan al-Qur'an & Sains*, Jakarta: Gema Insani Press, 2001.
- , *SDM Yang Produktif; Pendekatan al-Qur'an & Sains*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- Hani Handoko, T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1994
- , *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPEF, 2003
- Hendricks, William, *Bagaimana Mengelola Konflik; Petunjuk Praktis untuk Manajemen Konflik yang Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- I. Barnard, Chester, *The Functions of The Executive*, Cambridge: Mass Harvard University Press, 1938.
- Jack Duncan, W., *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup>, ed, Boston: 1981.
- John Bernadin, H. & E.A. Russell, Joyce, *Human Resource Management; An Experimental Approach*, McGraww-Hill, Inc, 1993.
- Kelly, Joy, *Organizational Behavior, an Existential-Sistem Approach*, Revisid Edition: Illinois, 1974.
- L. Cummings, Larry, "Toward Organizational Behavior", *Academic of Management Review*, Januari 1978, h. 92. Diambil dari Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> Edt, 1981.
- L. Hubbard, Dean, *Continiuos Quality Improvement*, Amerika: Presscott Publishing, Co, 1993.
- Liang Le, Oey, *Pengertian Manajemen*, Balai Pembinaan Administrasi, Universitas Gajah Mada, Bulletin, no. 1, p. 15.
- Manullang, M., *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Balai Pustaka, 1988.

- Mu'iz Raharjo, Muhammad, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas & Berkarakter Islami*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Munsterberg, Hugo, *Psikology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin, New York, 1913.
- N. Kiggundu, Noses, *Managing Organization in Developing Countries An Operational and Strategic Approach*, Kumarian Press, Inc, 1989.
- Ndraha, Taliziduhu, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Panglaykim dan Hazil, *Management; Suatu Pengantar*, Jakarta: Pustaka Sarjana, 1975.
- R, Sukanto & Hani Handoko, T., *Organisasi Perusahaan; Teori dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFE, 1983.
- R. Blake, Robert dan S. Mouton, Jane, "Grid Organization Development", dalam Wakter E. Natemeyer (edt), *Classics of Organization Behavior*, Oak Park: Illinois, Moore Publishing Company, Inc, 1978.
- R.F. Maier, Norman, *Psychology in Industry*, New York: Houghton Mifflin, 1955.
- Richard Scott, W., Theory of Organization, dalam Robert E.L. Faris, edt, *Handbook of Modern Sociology*, Chicago: Paul McNally and Co, 1964..
- Roethlisberger, F.J. dan J. Dickson, William, *Management and the Worker*, Harvard Universit Press, Cambridge, Mass, 1943.
- Santosa, Slamet, *Dinamika Kelompok*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Siagian, H., *Manajemen; suatu Pengantar*, Bandung: Alumni, 1977.
- Snyder dkk, *Vision, Values and Courage: Leadership for Quality Management*, New York: The Free Press, 1994.
- Suprpto, Jenderal, sewaktu menjabat jabatan Sekretaris Jenderal Departemen Dalam Negeri, selaku pimpinan pusat KORPRI pada ceramahnya di SESPA, Lembaga Administrasi Negara.



- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2002.
- Syauqi al-Fanjari, Muhammad, *Nahwa Iqtishaad Islami*, Jeddah: Syarikah Maktabah Ukazh, 1981, bagian V.
- Tead, Ordway, *The Art of Leadership*, New York: McGraw Hill Book . Co., 1953.
- Theodore "The Criteria of Organization Succes" dalam Keith Davis dan William G. Scott (edts), *Reading in Huma Relations*, New York: 1959.
- Thoha, Miftah, *Prilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Ustman Najati, Muhammad, *al-Qur'an wa Ilmu an-Nafs*, Kairo: Darus-Sturuq, 1982.
- W. Taylor, Frederick, *Scientific Management*, New York: Harper, 1947.
- Weber, Max, *The Theory of Sosial and Economic Organization*, terjemahan dalam bahasa Inggris oleh A.M. Henderson, dari Talcott Parson, New York: The Free Press, 1947
- Weber, Wilford, *Classroom Management*, (In Classroom teaching Skill: A Handbook. Ed. James M. Cooper at all. Lexington: Dc.Heath and Company, 1977.
- Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Zainun, Buchari, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai Aksara, 1989

**DO NOT COPY**