Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM.

MANAJEMEN *berbasis* SYARIAH

Editor:
Budi Rahmat Hakim, S.Ag. MHI.

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KTD)

Manajemen Berbasis Syariah
Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2012

xxviii + 382 halaman, 14.5 x 21 cm
ISBN:

Desain Cover
Cak Mad

Penata Isi:
Cak Mad

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronis, termasuk fotokopi, rekaman dan lain-lain tanpa izin dari penerbit

Penerbit:
Aswaja Pressindo
Jl. Plosokuning V No. 73
Minnomartani, Ngaglik, Sleman Yogyakarta
Telp.: (0274) 4462377
e-mail: aswajapressindo@yahoo.com,
aswajapressindo@gmail.com
Website: www.aswajapressindo.co.id

KATA PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillah rabbal' alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan petunjuk dan bimbingan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku yang penulis beri judul "Manajemen Berbasis Syariah".

Penulisan buku ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan literatur yang relevan dalam mata kuliah Manajemen di Jurusan Ekonomi Islam, baik di Fakultas Syariah IAIN Antasari tempat penulis berkarier sebagai dosen, maupun kebutuhan yang sama di perguruan tinggi Islam lainnya, yang terasa masih sangat kurang. Memang diakui sudah ada beberapa pakar yang menulis manajemen syariah, namun jumlahnya masih sedikit sekali apabila dibandingkan dengan buku-buku manajemen konvensional.

Selain kebutuhan literatur yang relevan dengan Jurusan Ekonomi Islam, penulis juga merasa termotivasi oleh kalangan praktisi ekonomi Islam yang bekerja mengelola kegiatan perekonomian Islam baik yang bekerja di Perbankan Syariah, maupun di lembaga-lembaga keuangan syariah lainnya yang sangat memerlukan buku manajemen yang relevan dengan bidang yang digeluti mereka.

Dengan dorongan kepentingan akademisi dan praktisi ekonomi Islam dan dukungan berbagai pihak, alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan penulisan buku *Manajemen Berbasis Syariah* ini walaupun tentunya diakui pula di sana sini masih terdapat kekurangan. Untuk itu penulis mengharapkan tegur sapa dan kritik membangun dari para pembaca, baik akademisi maupun praktisi ekonomi Islam, sehingga dapat memperbaiki/menyempurnakan penulisan buku ini.

Dengan selesainya penulisan buku ini, penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Rektor IAIN Antasari Banjarmasin Bapak Prof. Dr. H. Akh. Fauzi Aseri, MA.
2. Dekan Faklultas Syariah IAIN Antasari Banjarmasin Bapak Dr. Sukarni, M.Ag.
3. Pemimpin Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin Bapak Ir. Risman Ch. Syafri.
4. Pemimpin Bank Syariah Mandiri Cabang Banjarmasin Bapak H. Soegih Eko Triyono, SE. yang masing-masing memberikan perhatian dan apresiasi sebagaimana termuat dalam kata sambutan atas terbitnya buku ini.
5. Terimakasih dan penghargaan yang sama penulis sampaikan pula kepada Saudara Budi Rahmat Hakim, S.Ag. MHI. yang dengan tekun dan tidak mengenal lelah membantu penulis mengedit naskah buku ini.
6. Begitu pula terimakasih dan penghargaan yang sama penulis sampaikan kepada isteri tercinta Hj. Syamsiari Yatie, BA. yang dengan setia mendampingi dan membantu penulis menyiapkan, menata, dan merawat buku-buku yang penulis perlukan sebagai referensi dalam penulisan naskah buku ini.

Semoga partisipasi Bapak/Ibu/Saudara dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini oleh Allah diterima sebagai amal kebajikan masing-masing. Amin.

Banjarmasin, Mei 2012

Penulis,

Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM.

PENGANTAR EDITOR

Tiada ungkapan yang lebih pantas kami ungkapkan atas kebahagiaan ini selain ungkapan *Alhamdulillah rabbil 'alamin*. Atas berkat pertolongan dan ridho-Nya, kami bisa merampungkan proses penyuntingan buku ini. Tema buku ini membuat kami bersemangat dan merasa beruntung bisa terlibat dalam proses penerbitan buku ini.

Beberapa hal baru dengan melalui pendekatan teologi-akhlak yang bersumber dari khazanah intelektual Islam yang dikemukakan oleh penulis dalam buku ini adalah sumbangan pemikiran yang menarik bagi kajian manajemen.

Manajemen dipandang dari pendekatan tauhid adalah pemenuhan perjanjian dasar (amanah) antara Tuhan dan manusia, dimana manusia merupakan abdi atau pelayan Tuhan dan wakilnya di bumi (khalifah) yang melaksanakan perbuatan-perbuatan saleh (amal saleh) berdasarkan kepada prinsip-prinsip kerja sama dan konsultasi (*syura*).

Perkembangan bisnis dan keuangan Islam yang sangat pesat, menuntut operasional bisnis ini harus didasari prinsip Islam. Manajemen yang berdasarkan kapitalistik tidak bisa diterapkan dalam bisnis Islam. Oleh karena itu diperlukan manajemen alternatif yang berbasis etika dan spiritual.

Keseluruhan sistem dalam Islam mengacu pada Alquran dan Hadis. Manusia diciptakan hanya untuk beribadah kepada Tuhan, dalam artian seluruh aktifitas manusia harus mengandung unsur ibadah/spiritual dan berorientasi pada tujuan *ukhrawi.*

Manajemen Syariah adalah masalah pengelolaan sumber daya organisasi tetapi pengelolaan yang diharapkan tidak boleh melepaskan diri dari nilai-nilai Islam yang mengkehendaki keseimbangan berbagai aspek, fisik dan ruhaniyah, dunia dan akhirat, pribadi dan orang lain.

Manajemen Syariah merupakan kegiatan berpikir, merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan yang terintegrasi untuk membuat keputusan yang melibatkan penggunaan sumberdaya manusia, keuangan, informasi dan fisik, dengan tujuan mencapai tujuan *maqashid al-syariah*, dengan cara yang efektif dan efisien.

Tujuan dari manajemen syariah adalah membangun sebuah peradaban berdasarkan kepada nilai-nilai etika tauhid. Manajemen dengan prinsip syariah harus memastikan penghapusan kebusukan, kejahatan, dan ketidakadilan (*al-fasad*) untuk menetapkan keadilan (*'adl*) baik dalam organisasi-organisasi seperti juga di dalam masyarakat. Sasaran akhir dari manajemen adalah untuk mencapai kebahagiaan (*al-falah*).

Dalam bahasa Arab, manajemen disebut sebagai *idara* (=berkeliling atau lingkaran) Dalam konteks bisnis bisa dimaknai sebagai "bisnis berjalan pada siklusnya". Dengan demikian Manajemen Syariah dapat diartikan sebagai sebuah kemampuan manajer yang membuat bisnis berjalan sesuai rencana dalam rangka melaksanakan keridhaan Tuhan melalui orang lain.

Teori manajemen Islami bersifat universal, komprehensif dan memiliki karakteristik dimana manajemen dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat disamping manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang

dipenuhi dengan nilai etika, akhlak dan keyakinan yang bersumber dari Islam.

Teori manajemen Islami menyelesaikan persoalan kekuasaan dalam manajemen, tidak ada perbedaan antara pemimpin dan kru. Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bekerjasama tanpa ada perbedaan kepentingan. Tujuan dan harapan mereka adalah sama dan akan diwujudkan bersama. Karyawan bekerja dengan keikhlasan dan semangat profesionalisme, mereka berkontribusi dalam pengambilan keputusan, dan taat kepada atasan sepanjang mereka berpihak pada nilai-nilai syariah. Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan nilai-nilai *syura* dan saling menasihati, serta para atasan dapat menerima saran dan kritik demi kebaikan bersama.

Inilah sekelumit hal yang menarik dari buku ini, sebagai pancaran kecemerlangan dan kearifan pemikiran penulis buku. Saya yakin masih banyak "mutiara pemikiran" lain yang masih belum terkemukakan dari penulis.

Melalui pengantar ini, saya mengucapkan terimakasih dan *ta'zhim* kepada Bapak Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. yang sudah mempercayakan kepada saya untuk mengedit tulisan-tulisan beliau. Saya memperoleh banyak pelajaran yang sangat berharga dari beliau selama pengerjaan buku ini. Inilah sisi lain yang membahagiakan saya.

Terlepas dari kekurangan dan kelebihannya, tulisan ini sangat baik dibaca oleh semua kalangan; akademisi, pebisnis, mahasiswa dan masyarakat pada umumnya.

Banjarmasin, Mei 2012.
Editor,

Budi Rahmat Hakim, S.Ag. MHI.

PENGANTAR DEKAN FAKULTAS SYARIAH IAIN ANTASARI

Pertanyaan yang sering muncul adalah apakah "manajemen" itu bagian dari syariah. Atau apakah ada dalil-dalil yang memberi petunjuk tentang manajemen. Manajemen dalam arti praktis adalah mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas. Dengan demikian, sebenarnya terdapat banyak dalil langsung (tekstual) atau tidak langsung (kontekstual) tentang manajemen dalam arti tersebut. Berikut ini beberapa ayat dan hadis yang dapat dimaknai sebagai sumber manajemen dalam syariah Islam.

Dalam Surah Ash-Shaff ayat 4 Allah memberi informasi bahwa Dia mencintai orang-orang yang berjuang di jalan Allah dengan rapi dan bersinergi (bershaf-shaf) seperti sebuah bangunan yang tersusun rapi. Dalam tafsirnya, Al Jami' li Ahkam al-Quran, Al-Qurthubi menjelaskan bahwa makna ayat tersebut adalah kewajiban rapi dalam berjuang dijalan Allah. Dalam tafsir al-Munir, Wahbah Al-Zuhaili mengartikan berjuang di jalan Allah sebagai semua pekerjaan yang bertujuan menjunjung tinggi agama Allah (Islam). Dengan demikian, ayat ini memberi isyarat keharusan menerapkan manajemen dalam semua pekerjaan kebaikan agar menghasilkan kinerja yang maksimal.

Dalam hadis riwayat' Aisyah dijelaskan bahwa Rasulullah SAW bersabda:

حدثنا أحمد قال حدثنا مصعب قال حدثنا بشر بن السري عن مصعب بن ثابت عن هشام بن عروة عن أبيه عن عائشة أن رسول الله قال : إن الله عز و جل يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه

Itqan dalam hadis ini bermakna tepat, terarah, jelas, dan tuntas. Kata ini sangat erat dengan makna manajemen dalam arti praktis.

Ayat 4 Surah Ash-Shaff dan hadis tersebut dapat dijadikan sebagai dasar bahwa setiap pekerjaan dalam pandangan syariah harus dilaksanakan dengan perencanaan yang baik, penuh dengan tanggung jawab, niat yang ikhlas, dan berorientasi pengabdian dengan mengharap kebajikan dari Allah. Dengan demikian, manajemen dalam pandangan syariah melebihi aspek-aspek manajemen dalam teori konvensional yangterbatas dalam POAC.

Buku yang dihidangkan oleh Bapak Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. ini mengingatkan kita tentang konsep manajemen berbasis syariah tersebut yang tidak lain adalah bagian dari ilmu syariah (ilmu agama lslam) itu sendiri, bahkan disertai dengan ulasan yang bersifat praktis. Dengan demikian, buku ini sangat penting dibaca oleh semua orang, terutama bagi pemerhati ilmu-ilmu syariah, terkhusus manajemen berbasis lslam.

Banjarmasin, Mei 2012
Dekan,

Dr. Sukarni, M.Ag.
NIP. 19630417 199102 1 001

PENGANTAR REKTOR
IAIN ANTASARI

atas Terbitnya Buku "Manajemen Berbasis Syariah"
karya Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM.

Assalamu' alaikum Wr - Wb.

Segala puji semoga selalu kita panjatkan kepada Allah Swt. Salawat dan salam-Nya, kita hadiahkan kepada Nabi Muhammad Saw., keluarga, sahabat dan pengikutnya hingga akhir masa.

Dalam sebuah lembaga, manajemen merupakan kerja skill. Dalam tataran global, lembaga keuangan dan ekonomi saat ini masih menghadapi tantangan yang tidak mudah. Korporasi-korporasi raksasa masih dihadapkan pada tantangan regulasi dan manajeman obligasi agar lolos dari melambatnya performa ekonomi dunia, akibat krisis di Eropa Barat dan Amerika Serikat.

Di tengah pusaran krisis global itu, buku yang ada di hadapan Anda ini, adalah respon yang relevan dengan perkembangan industri keuangan syariah. Manajemen berbasis syariah sedianya menyediakan model yang dapat memberikan "*guidance*" bagi para pemimpin dan manajer. Model ini meliputi pendekatan D dan G (*divine* dan *gain*):

"membaca cerdas" instruksi untuk "menemukan" pengetahuan dan usaha baru.

Tentu saja, usaha membaca itu memerlukan kerendahan hati, tanggungjawab pribadi, dan tanggungjawab kolektif (*collective accountability*). Diharapkan temuan-temuan yang akan dihasilkan dari pembacaan ini menghasilkan inovasi yang relevan dengan *outcome* sebuah lembaga.

Sekali lagi, saya menyambut hangat terbitnya buku ini. Semoga buku kelima dari penulis ini dapat menjadi inspirasi bagi terbitnya buku-buku lain yang sejalan dengan visi dan misi IAIN Antasari.

Wassalamua'laikum Wr. Wb.

Banjarmasin, Mei 2012
Rektor

Prof. Dr. H. Akh. Fauzi Aseri, M.A.

KATA SAMBUTAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan Semesta Alam. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat serta para pengikutnya hingga akhir zaman.

Kami lkut bersyukur dan menyambut gembira atas terbitnya buku "Manajemen Berbasis Syariah" yang ditulis oleh Bapak Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM, di tengah kesibukan beliau sebagai Dosen Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin serta menggali berbagai sumber rujukan (*maraji'*) sehingga akhirnya terangkum dalam buku ini.

Tidak bisa dipungkiri bahwa selama ini kalangan akademis dan kalangan praktisi syariah menjadikan konsep manajemen yang bersumber pada dunia barat sebagai landasan dasar dalam berorganisasi. Hal ini tidak salah, karena literatur-literatur yang bersumber dari Al Qur'an dan hadist relatif jarang ditulis oleh para cendekiawan muslim. Padahal Islam merupakan agama yang komprehensif dan universal, mengatur segala aspek kehidupan manusia termasuk konsep manajemen.

Upaya Bapak Ma'ruf Abdullah dalam buku ini untuk mengorientasi kembali kalangan umat muslim pada umumnya serta kalangan akademis dan praktisi khususnya tentang ajaran Islam yang komprehensif dan membawa rahmat bagi seluruh alam dapat diwujudkan tidak hanya melalui ibadah ritual saja namun juga dapat melalui perilaku keseharian dan cara berpikir (manajemen) yang sesuai dengan ajaran Islam patut kita apresiasi.

Buku ini ditulis dengan baik, diawali dengan penyadaran kembali kepada kita akan manajemen di zaman Rasullullah SAW, sahabat, sampai dengan zaman Bani Abbasiyah. Dimana muara dari semua manajemen Islam dapat kita jadikan landasan dalam penerapan manajemen di zaman sekarang ini.

Bagian selanjutnya dari buku ini memberikan pencerahan tentang petunjuk syariah dalam manajemen, kepemimpinan syariah, dan etos kerja serta kinerja dalam Islam yang penulis rangkum dalam beberapa kondisi kekinian yang dikaitkan dengan tujuan mewujudkan kemaslahatan bagi hidup manusia di dunia dan akhirat. Hal ini sejalan dengan semangat Bank Syariah Mandiri untuk memberikan edukasi kepada masyarakat tentang syariah, khususnya yang terkait dengan lembaga perbankan syariah.

Saya mengucapkan selamat kepada Bapak Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM yang telah berhasil menuangkan pemikirannya dalam karya ini, dan saya menyambut baik terbitnya buku ini seraya berdoa kepada Allah SWT semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembentukan muslim yang memiliki kecerdasan intelektual

dan kesalehan sosial yang nantinya akan meningkatkan kesejahteraan umat. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Banjarmasin, 3 Rajab 1433 H/ 24 Mei 2012

PT. Bank Syariah Mandiri

Cabang Banjarmasin

H. Soegih Eko Triyono, SE
Kepala Cabang

KATA SAMBUTAN

Assalamu'alaikum Wr. W.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita serta meridhoi segala aktivitas kita. Amin.

Sangat sulit rasanyapada saat ini untuk mencari literatur-literatur yang memiliki kesepahaman atau keberpihakan kepada aqidah Islam. Hal ini karena terlalu lamanya kita dibelenggu oleh pemikiran-pemikiran dari barat yang pada akhirnya menjadi *benchmark* pada setiap insan akademis; malah dikhawatirkan menjadi kiblat yang tidak boleh diubah seperti kitab suci. Dengan demikian tidak boleh disalahkan jika para mahasiswa para calon akademisi ini banyak merujuk/mengutip dari literatur-literatur dengan kemungkinan ada yang tidak sesuai atau bertentangan dengan keyakinannya.

Sebagai praktisi kami merasakan kesulitan yang sama jika dijadikan sebagai nara sumber pada sebuah workshop/seminar/lokakarya atau berpartisipasi dalam perkuliahan di perguruan tinggi baik regular atau kursus singkat. Hal yang bisa dilakukan adalah merujuk kepada literatur yang ada kemudian menyampaikan bahwa sebenarnya konsep ini

serupa/identik/*comply with*/sesuai dengan ajaran Islam. Menyedihkan memang, namun *improvisasi* ini yang maksimal bisa diperbuat karena hampir semua *background* praktisi adalah dari pengetahuan umum bukan dari lembaga pendidikan/pengkajian Islam.

Pernah ada beberapa buku manajemen dengan konsep sesuai syariah diterbitkan dalam 1 (satu) dekade ini atau buku manajemen lain yang meng*koneksi*kan dengan syariah, tetap saja rasa haus bacaan akademis terkait syariah ini belum sesuai dengan *ekspektasi*.

Dalam awal buku ini kita diajak ke jaman Rasulullah SAW sehingga dapatlah gambaran seperti apa manajemen yang dikelola oleh Rasulullah SAW, dan tak lupa diantarkan untuk studi banding pada jaman manajemen khalifah Al Rasyid sampai Bani Abbasiyah.

Tentu setelah itu akan dipaparkan dengan jelas petunjuk syariah dari Al Qur'an dan hadits tentang manajemen berikut tentang kepemimpinannya. Hal ini penting karena pemimpin itu adalah termasuk yang didahulukan di hisab untuk dimintakan pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.

Subhanallah, yang luar biasa dalam buku ini adalah dibahasnya etos kerja kepemimpinan syariah, unsur-unsur pengawasan, pengukuran kinerja sumber daya insani dan bagaimana cara mempersiapkan manusianya. Ini merupakan pemikiran yang *holistik* dan *komprehensif*, sehingga diharapkan jika buku ini dibaca dan di*implementasi*kan oleh para manajer/pemimpin maka insya Allah negara ini akan bersih, makmur dan berjaya karena senantiasa bersendikan syariah.

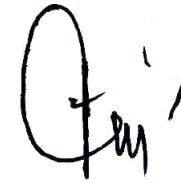
Buku Manajemen Berbasis Syariah yang ditulis oleh Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. ini insya Allah bisa memuaskan dahaga pembaca yang menginginkan penge-

tahuan yang *holistik*, yang bisa memberi jawaban kepada masyarakat yang dahulu harus berkerut kening untuk mengerti. Buku ini sangat pantas jika dijadikan literatur referensi oleh mahasiswa/dosen/praktisi dan akan menambah lengkap khasanah keilmuan Islam.

Semoga Allah SWT senantiasa memberi nikmat sehat kepada bapak Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. sehingga dapat selalu memberikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran beliau untuk djadikan amal jariah kepada umat, dan semoga Allah SWT memberi pahala kepada beliau atas amal pengetahuan dan infaq waktu di jalan Allah, Aamiin.

Wassalamu' alaikum Wr. Wb.

Banjarmasin, 17 Jumadas Tsaniyah
1433 H/ 09 Mei 2012 M
PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk
Cabang Banjarmasin



Ir. Risman Ch. Syafri
Pemimpin

DAFTAR ISI

Halaman

Kata Pengantar Penulis iii
Pengantar Editor vii
Pengantar Dekan Fakultas Syariah IAIN Antasari Banjarmasin xi
Pengantar Rektor IAIN Antasari Banjarmasin xiii
Sambutan Pemimpin Bank Syariah Mandiri Banjarmasin xv
Sambutan Pemimpin Bank Muamalat Banjarmasin xix
Daftar Isi xxiii

BAB I SEJARAH SINGKAT MANAJEMEN DALAM ISLAM 1

1. Pemikiran Manajemen dalam Islam 1
2. Manajemen Zaman Rasulullah SAW 3
3. Manajemen Zaman Khulafa al-Rasyidin 6
4. Manajemen Zaman Bani Umayyah 9
5. Manajemen Zaman Bani Abbasiyah 10

BAB II PETUNJUK SYARIAH TENTANG MANAJEMEN 13
1. Manajemen Bagian dari Syariat Islam 13
2. Organisasi Memerlukan Manajemen 14
3. Prilaku dalam Manajemen 16
4. Sistem yang Dijalankan 18

BAB III ETIKA KEPEMIMPINAN SYARIAH 27
1. Sikap Etis Terhadap Tuhan YME 27
2. Sikap Etis Terhadap Sesama 39

BAB IV PARADIGMA MANAJEMEN SYARIAH 63
1. Teologi Manajemen Syariah 63
2. Budaya Manajemen Syariah 65
3. Landasan Moral Manajemen Syariah 73

BAB V KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM 83
1. Pengertian Kepemimpinan 83
2. Kriteria Kepemimpinan 84
3. Gaya Kepemimpinan 93
4. Kemampuan Manajerial 99
5. Kemampuan Teknis 100
6. Kemampuan Interpersonal 102
7. Kemampuan Strategis 106

BAB VI ETOS KERJA KEPEMIMPINAN SYARIAH .. 111
1. Menghargai Waktu 112
2. Ikhlas 114
3. Jujur 115
4. Komitmen 118

5. Istiqamah 119
6. Kreatif 120
7. Disiplin 122
8. Percaya Diri 126
9. Bertanggung jawab 127
10. *Leadership* 129
11. *Entreprenuer* 135
12. *Fastabiqul Khairat* *138*

BAB VII PERENCANAAN 141
1. Aspek-Aspek Perencanaan 142
2. Tahap-Tahap Perencanaan 154
3. Rasionalitas Perencanaan 159
4. Manfaat Perencanaan 167
5. Kelemahan Perencanaan 168
6. Tipe Perencanaan 168
7. Tujuan dan Rencana 170
8. Kriteria Tujuan yang Efektif 171
9. Jenis Perencanaan dan Kinerja 172
10. Strategi dan Implementasi 175
11. Tingkatan Strategi 176

BAB VIII PENGORGANISASIAN 177
1. Pengertian Pengorganisasian 177
2. Struktur Organisasi 181
3. Bagan Organisasi 183
4. Departementasi 185
5. Kelompok Kerja Formal Organisasi 187

6. Organisasi Informal 189
7. Koordinasi 191

BAB IX MEMPERSIAPKAN DAN MENGELOLA SDM 195
1. Merekrut Karyawan 199
2. Membagi Tugas 203
3. Mendelegasikan Wewenang 203
4. Membangun Produktivitas 205

BAB X MENGGERAKKAN ORGANISASI 209
A. Perilaku 209
B. Kepemimpinan 214
C. Motivasi 223
D. Komunikasi 233
E. Kerjasama 237

BAB XI PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI (OD) 247
1. Kekuatan Internal dan Eksternal sebagai Sumber Perubahan 253
2. Cara Menangani Perubahan 254
3. Perlawanan terhadap Perubahan 256
4. Menanggulangi Penolakan 258
5. Tahap-Tahap Perubahan 259
6. Strategi Penerapan Perubahan 262
7. Jenis Perubahan 264
8. Pengembangan Organisasi (*Organizational Development-OD*) 267

9. Langkah-langkah Pengembangan Organisasi ... 270
10. Perubahan Suatu Keniscayaan 272
11. Kapan Perubahan Organisasi Dilakukan 281
12. Tahap-Tahap Pengembangan Organisasi 286
13. Analisis Lapangan Kekuatan 287

BAB XII KONFLIK DAN STRES KERJA 291
1. Jenis Konflik 294
2. Sebab-sebab Timbulnya Konflik 295
3. Mengantisipasi Konflik 296
4. Mengelola Konflik 297
5. Stres Kerja 300
6. Pendekatan Stres Kerja 301
7. Mengelola Stres Kerja 302

BAB XIII PENGAWASAN 305
1. Pengawasan dalam Pandangan Islam 305
2. Praktek Pengawasan dalam Islam 308
3. Teknik-Teknik Pengawasan yang Dikembangkan 310
4. Dasar-Dasar Pengawasan 312
5. Alat Bantu Pengawasan 318
6. Karakteristik Pengawasan 321
7. Metode Pengawasan 322

BAB XIV KINERJA 331
1. Membangun Kinerja 331
2. Meningkatkan dan Mempertahankan Kinerja ... 338
3. Evaluasi Kinerja 350

4. Kritik terhadap DP3 PNS 367
5. Penilaian Kinerja di Negara Maju 368
6. Langkah Awal Perubahan 369
7. Feedback 371
8. Masukan Program 371

DAFTAR PUSTAKA 373

BIODATA PENULIS 377

BAB I
SEJARAH SINGKAT MANAJEMEN DALAM ISLAM

1. Pemikiran Manajemen dalam Islam

Secara ilmiah perkembangan manajemen mulai nampak pada munculnya negara industri pada pertengahan abad ke-19. Manajemen lahir sebagai tuntutan perlunya pengaturan hubungan antara individu dalam suatu masyarakat, adanya kebutuhan negara untuk menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap rakyat dalam bentuk mengatur dan memberikan pelayanan dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Begitu pula dalam dunia industri, pelaku ekonomi merasa perlu adanya pemikiran manajemen guna menjalankan bisnisnya, seperti mengatur kegiatan produksi, kegiatan pemasaran, dan lain-lain. Dengan manajemen memungkinkan para industriawan melakukan inovasi, mengembangkan fasilitas dan teknik kegiatan produksi dalam dunia industri. Demikian itulah yang terjadi dalam manajemen modern sekarang dan terus berkembang mengalami perbaikan dan penyempurnaan. Dalam situasi kekinian manajemen ini disebut dengan manajemen konvensional.

Meskipun demikian yang dikenal orang pada umumnya tidak berarti sebelum itu manajemen belum ada. Pemikiran

manajemen dalam Islam muncul setelah Allah SWT menurunkan risalahnya kepada Muhammad SAW Rasul akhir zaman. Pemikiran manajemen dalam Islam bersumber dari nash-nash Al-Quran dan petunjuk-petunjuk As-sunnah dan berasaskan nilai-nilai kemanusian yang berkembang di masyarkat. Hal tersebut sesuai dengan maksud kehadiran Islam di tengah-tengah umat manusia sebagai pembawa rahmat (*rahmatan lil alamin*) bagi semua makhluk dimuka bumi sebagaimana firman Allah:

وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا رَحۡمَةٗ لِّلۡعَٰلَمِينَ

Dan tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam. (QS. Al Anbiya; 107).

Berbeda dengan manajemen konvensional , manajemen yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadis Nabi (Sunnah) ini sarat dengan nilai yang diatur dalam syariah Islam. Oleh karenanya lebih dikenal dengan manajemen Islam atau lebih populer dengan sebutan manajemen syariah atau manajemen yang ada dalam koridor syariah, atau yang dipandu oleh aturan yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Oleh karena itu manajemen syariah adalah manajemen yang tidak bebas nilai, karena manajemen syariah tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia, tetapi juga berorientasi kepada kehidupan di akhirat (nanti di sana), yang hanya bisa dipahami dalam sistem kepercayaan agama Islam.

Manajemen dalam Islam juga memiliki dua unsur penting yaitu subyek dan obyek. Subyek itu pelaku/manajer, dan obyek itu tindakan manajemen yang terdiri dari organisasi, sumber daya manusia, dana, operasi/produksi, pemasaran, dan sebagainya, dan memiliki empat fungsi

utama yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).[1]

Negara Islam pada zaman Rasulullah SAW, Khulafaur Rasyidin, Dinasti Umayyah dan Abbasyyah telah menjalankan fungsi-fungsi manjamen tersebut di atas, meski belum menggunakan istilah seperti sekarang. Rasul dan para sahabat telah menggunakan manajemen untuk mengatur kehidupan dan bersandar pada pemikiran manajemen Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan petunjuk Rasulullah (hadis). Sangat keliru jika ada yang mengatakan manajemen belum diterapkan di masa-masa awal Islam.

2. Manajemen Zaman Rasulullah SAW

Sekitar 571 M, seorang bayi keturunan Quraisy lahir di Mekah. Bangsa Quraisy memberi julukan *al-Amin* (yang terpecaya). Al-Qur'an (pada surah 3:144, 33:40, 48:29, 47:2) menyebutnya Muhammad dan hanya sekali (pada surah 61:6) menyebutnya Ahmad, Kemudian nama seterusnya yang ia sandang adalah Muhammad (yang terpuji).[2] Muhammad SAW mulai berperan sebagai Nabi sekaligus sebagai Rasul setelah ia menerima wahyu kenabian pada menjelang akhir bulan Ramadhan tahun 610 M.[3] Sejak menjadi Nabi dan Rasul ini Muhammad SAW memulai kegiatan manajemen yang secara ringkasnya dapat diringkaskan sebagai berikut:

a) Ketika perkembangan Islam mulai nampak dan Islam didakwahkan secara terang-terangan dengan persuasif, Rasulullah SAW mulai mengutus para sahabat untuk

---

1 Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Manajemen Syariah,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, h. 29.

2 Philip K. Hitti, *History of the Arab*, (edisi dalam Bahasa Indonesia), Jakarta: Serambi Ilmu Semesta, 2010, h. 139.

3 *Ibid*, h. 141.

dijadikan sebagai duta guna mendakwahkan agama dan memungut zakat masyarakat Arab pada waktu itu. Tugas utama yang harus dilakukan utusan adalah memberikan pelajaran agama terlebih dahulu kepada pemimpin kabilah dan diharapkan dapat merambah pada kaumnya. Rasul telah mengutus Muadz bin Jabal ke Yaman dengan uraian tugas yang jelas seraya bersada: "Engkau aku utus untuk datang kepada kaum ahli kitab. Persoalan utama yang harus engkau dakwahkan kepada mereka adalah mengajak untuk beribadah kepada Allah SWT. Beritahukan kepada mereka bahwa Allah SWT mewajibkan membayar zakat. Zakat diwajibkan bagi orang-orang kaya, dan selanjutnya dibagikan kepada fakir miskin. Jika mereka mentaatinya, ambilah dari mereka dan jaga kemulian harta mereka. Dan takutlah terhadap doa orang yang terzalimi, karena doa mereka tidak ada hijab dari Allah".

Rasulullah juga selektif dalam memilih pegawainya, yaitu mereka yang agamanya kuat (shalih) dan merupakan pioner dalam masuk agama Islam. Dan bahkan juga Rasulullah sering minta pendapat sahabat tentang *track record* (kepribadian calon pegawai). Bahkan Rasulullah juga pernah menolak permintaan Abu Azar Al-Ghifari untuk dijadikan pegawai di salah satu wilayah, karena ada persyaratan kompetensi yang tidak terpenuhi (istilah sekarang *job requirement unfulfield*).

b) Rasulullah SAW juga memiliki Majelis Syura semacam *think tank* (staf ahli) yang dimulai setelah berdirinya negara "kota Madinah" Majelis Syura difungsikan oleh Rasulullah sebagai tempat berdiskusi dan bermusyawarah untuk membicarakan masalah-

masalah yang dihadapi yang berkenaan masalah keagamaan, pemerintahan, kemasyarakatan, dan hubungan dengan bangsa atau negara lain. Ini menunjukkan Rasulullah SAW itu seorang yang sangat menghargai kemampuan dan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya. Mereka yang masuk dalam think tank ini adalah para sahabat atau orang-orang yang memiliki kecermatan dalam berpikir, kedalaman ilmu agamanya, kuat imannya, dan rajin mendakwahkan agama Islam. Majelis Syura di zaman Rasulullah ini terdiri dari 7 orang sahabat Anshar, dan 7 orang sahabat Muhajirin. Diantara mereka itu adalah Hamzah, Ja'far, Abu Bakar, Umar, Ali, Ibnu Mas'ud, Salman, Usman, Hudzaifah, Abu Dzar, Miqdat dan Bilal.[4]

c) Rasulullah SAW juga melakukan pembagian tugas dan wewenang, seperti: Ali bin Abi Thalib menangani kesekretariatan dan perjanjian-perjanjian yang dilakukan Rasulullah, Hudzaifah bin Almin menangani dokumen rahasia Rasulullah, Abdullah bin Al-Arqam bertugas menarik zakat dari para raja, Zubair bin Awam dan Juhaim bin Shalt bertugas mencatat harta zakat, Mughirah bin Syu'bah dan Hasyim bin Namir bertugas mencatat utang piutang dan transaksi muamalah, Zaid bin Tsabit bertugas sebagai penterjemah dalam bahasa Parsi, Romawi, Qibty, Habsy, dan Yahudi.[5] Najiyah al Tafawi dan Nafi' bin Dzarib al-Naufal bertugas menulis mushaf, dan lain-lain.

---

4 Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Op Cit,* h. 34.

5 Muhammad Kard Ali, *Al-Islam wa al Hadharah*, 1968, Juz 2, h. 97-98.

3. Manajemen Zaman Khulafaur Al-Rasyidin

a) AbuBakar

AbuBakar adalah pendukung dan teman setia Muhammad yang paling awal. Setelah Muhammad SAW meninggal dunia, ia terpilih sebagai penerus Muhammad pada tanggal 8 Juni 632 M.[6]

Pada zaman pemerintahan Abu Bakar aktivitas manajemen yang dilakukannya antara lain menata wilayah kekuasaan Islam dibagi menjadi beberapa provinsi. Wilayah Hijaz terdiri dari 3 provinsi, yaitu Mekkah, Madinah, dan Thaif. Wilayah Yaman dibagi menjadi 8 provinsi, yaitu Shai'a, Hadralmaut, Haulan, Zabad, Rama Al-Jundi, Najran, Jarsy, dan Bahrain. Masing-masing provinsi dipimpin oleh seorang gubernur. Diantara para gubernur itu adalah: Itab bin Usaid, Amr bin Ash, Utsman bin Abi Al-Ash, Muhajir bin Abi Umayah, Ziyad bin Ubaidillah Al-Ansyari, Abu Musa Al-Asy'ari, Muadz bin Jabal, Ala' bin Al-Hadarami, Syarhabil bin Hasanah, Abi Sofyan, Khalid bin Walid, dan lain-lain.

Diantara tugas para Gubernur adalah mendirikan sholat, menegakkan peradilan, menarik, mengelola dan membagikan zakat, melaksanakan had, dan mereka mempunyai kekuasaan pelaksanaan peradilan secara simultan.[7] Pada zaman khalifah Abu Bakar ini sudah pula ada pengawasan terhadap kinerja karyawan.

b) Umar bin Khattab

Setelah Abu Bakar meninggal dunia tugas khalifah diteruskan oleh Umar bin Khattab. Umar memerintah

---

6 Philip K. Hitti, *Op Cit*, h. 202

7 Muhammad Al-Khudhari, *Muhadharat fi alTarikh al Ummah al Islamiyah*, Mathba'ah al Istiqomah, h.17-18

dari tahun 634-644 M.[8] Pada zaman pemerintahan Umar bin Khattab kegiatan manajemen semakin luas. Salah satu diantaranya dipraktekkannya konsep dasar hubungan antara negara dan rakyat, tugas pelayanan publik dan menjaga kepentingan rakyat dari otoritas pemimpin. Umar juga melakukan pemisahan antara kekuasaan peradilan dengan kekuasaan eksekutif, serta menetapkan ada lembaga pengawasan terhadap kinerja pegawai publik. Pengawasan ini dimaksudkan untuk menjaga penduduk dari tindak kezaliman dan kesewenangan pegawai pelayanan publik atau seorang pemimpin.

c) Usman bin Affan

Usman bin Affan terpilih sebagai khalifah ke-3 menggantikan Umar bin Khattab. Ia menjadi khalifah dari tahun 644-656 M.[9] Pada zaman khalifah Utsman bin Affan, pertama-tama kegiatan manajemen yang dilakukannya adalah menjaga dan melestarikan sistem pemerintahan yang sudah ditetapkan oleh khalifah Umar bin Khattab. Khalifah Utsman lebih mengakomodir keinginan rakyatnya ketika mereka meminta untuk mencopot dan melengser pemimpin mereka. Paling tidak ada tiga gubernur dilengserkan atas permintaan rakyat yaitu Mughirah bin Syu'bah Gubernur Kufah dan menggantinya dengan Walid bin Uqbah. Satu saat khalifah Utsman mendengar Walid minum khamar, lalu khalifah Utsman memanggilnya ke Madinah, kemudian memberi had bagi Walid dan mencopotnya dari posisi gubernur dan menggantinya dengan Sa'id bin Ash. Kemudian khalifah Utsman juga mencopot Abi Musa

---

8 Philip K. Hitti, *Op Cit*, h. 202

9 *Ibid*, h. 203

Al-Asy'ari dari jabatan gubernur dan menggantinya dengan Abdullah bin Amir (anak paman khalifah Utsman dari pihak wanita). Khalifah Utsman juga mencopot Amr bin Ash dari jabatan Gubernur Mesir dan menggantinya dengan Abdullah bin Sa'ad bin Abi Sarh, dan ia pun menetapkan Marwan bin Hakim sebagai ketua Dewan (Abdullah bin Sa'ad bin Abi Sarh adalah anak paman khalifah Utsman dari pihak lelaki).

Pada masa kekhalifahan Utsman ini terdapat indikasi nepotisme. Hal ini membuat sekelompok sahabat mencela kepemimpinan Utsman karena lebih memilih keluarga dari pada para sahabat yang menjadi pioner dalam Islam.[10]

d) Ali bin Abi Thalib

Ali bin Abi Thalib terpilih menjadi khalifah menggantikan Utsman bin Affan dari tahun 656-661 M.[11] Pada zaman khalifah Ali bin Abi Thalib kegiatan manajemen yang menonjol yang dilakukannya adalah memilih gubernur dengan sangat selektif, begitu juga dalam mengangkat pegawai. Ia menasehatkan kepada para gubernur; *"Janganlah engkau mengangkat pegawai karena ada unsur kecintaan dan kewalian (nepotisme), karena hal itu akan menciptakan golongan durhaka dan khianat. Pilihlah pegawai karena pengalaman dan kompetensi yang dimilikinya, ketaqwaannya dan keturunan orang shaleh, serta orang tersebut merupakan pioner dalam Islam. Mereka adalah orang yang memiliki akhlak mulia, argumen yang shahih, tidak mengejar kemuliaan (pangkat) dan mempunyai pandangan yang luas atas suatu persoalan."*

---

10 Ahmad Ibrahim Abu Sin. *Op Cit*, h. 46

11 Philip K. Hitti, *Op Cit*,h. 227

Khalifah Ali juga mengajarkan sistem renumerasi dan ia berkata; *"Sempurnakanlah gaji yang mereka terima, karena upah itu akan memberi kekuatan kepada mereka untuk memperbaiki diri."*

Khalifah Ali juga konsen terhadap kepentingan masyarakat dan mempunyai perhatian khusus terhadap keadilan dan menjauhi tindak kezaliman.

4. Manajemen ZamanBani Umayyah (660-750 M)[12]

Pada zaman.Bani Umayah, perkembangan manajemen yang dimulai pada zaman Khulafa al-Rasyidin dapat dikatakan tidak dapat berkembang secara alami. Manajemen pada masa ini mengalami stagnasi. Hal ini disebabkan karena adanya persoalan dalam percaturan politik pemerintahan, tepatnya terjadi perseteruan politik di kalangan elit sahabat. Dampaknya manajemen pemerintahan tidak lagi berjalan di atas prinsip-prinsip politik yang digariskan Rasulullah SAW. Politik tidak lagi mengindahkan prinsip *syura* (musyawarah) dalam proses pemilihan anggota *ahlul hilli wal 'aqdi* (anggota DPR) dari para sahabat.

Perseteruan politik ini menyebabkan munculnya beberapa pemberontakan terhadap pemerintahan Bani Umayyah, diantaranya yang dilakukan oleh kaum Khawarij dan Bani Abbasiyah. Pemberontakan Bani Abbasiyah ini dilakukan dengan dakwah terselubung (*under ground*) bahwa pemerintahan Bani Umayah ini telah menyimpang dari nilai-nilai Islam, telah mengambil hak Bani Hasyim yang seharusnya secara syar'i menjadi khalifah, juga untuk memperbaiki kondisi sosial masyarakat, percaturan politik, kehidupan ekonomi, dengan mengembalikan pada Al-Qur'an dan Sunnah sebagai azas hukum pemerintahan.[13]

---

12 *Ibid,* h. 235 dan 358

13 Khisam Qawam Al-Samira'i, *Al Muassasat al-Dariyah fi al Daulah*

Meski demikian situasi dan kondisi pemerintahan Bani Umayah, sejarah tetap mencatat ada kemajuan di bidang manajemen, khusus manajemen pemerintahan yang terjadi perluasan di *al-Diwan* (lembaga, kantor, departemen) yang telah berkembang menjadi lima (5) *Diwan*, yaitu *Diwan al-Jund* (angkatan perang), *Diwan al-Kharaj* (keuangan), *Diwan Al-Rasail* (sekretariat), *Diwan al-Khatam* (otorisasi stempel), dan *Diwan al-Barid* (kantor pos) yang tersentralisasi di pusat pemerintahan. Dan di setiap provinsi terdapat tiga (3) macam *diwan*, yakni *Diwan al-Jund*, *al-Rasail*, dan *al-Maliyah* (keuangan). Sistem yang berlaku untuk masing-masing *diwan* ini merupakan adopsi dari Persia.

Kemudian yang menarik juga untuk dicermati karena makin meluasnya wilayah Islam disatu sisi dan masih sulitnya komunikasi di sisi lain, pemerintah pusat menetapkan kebijakan; masing-masing gubernur diberi otoritas penuh (yang hampir bersifat mutlak) untuk mengelola wilayah yang dikuasainya, yang dalam manajemen pemerintahan modern sekarang disebut disentralisasi.

5. Manajemen ZamanBani Abbasiyah (750-1258 M)[14]

Pada Zaman Bani Abbasiyah pemerintahan Islam mempunyai peran yang cukup signifikan termasuk di bidang manajemen. Selain lembaga pemerintahan, pada sistem peradilan juga pada zaman ini dibentuk lembaga *al-Hisbah* yang mengawasi kehidupan sosial masyarakat, dan memerintahkan kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran (*amar ma'ruf nahi mungkar*). *Al-Hisbah* sendiri merupakan lembaga dalam rangka manajemen pemerintahan dan orang yang pertama kali menekankan peran *Al-Hisbah* ini adalah Rasulullah SAW yang di tengah-

---

al-Abbasiyah, Damaskus: Maktabah Daar al Fath, 1971, h. 8.

[14] Philip K. Hitti, *Op Cit,* h.258

tengah kesibukannya sebagai pemimpin agama, kepala pemerintahan, dan kepala keluarga masih menyempatkan waktunya untuk mengawasi kegiatan para pelaku pasar di kota Madinah. Diriwayatkan oleh sebuah hadits; Rasulullah suatu ketika mengunjungi pasar dan melewati seorang pedagang makanan, Rasul menghampiri pedagang itu dan memasukkan tangannya ke dalam tumpukan makanan itu dan menemukan makanan itu basah di dalamnya, Rasulullah SAW bersabda; *"Apa yang terjadi dengan makanan ini?"* Pedagang itu berkata: *"Makanan ini telah basah terkena hujan"*. Rasulullah SAW menjawabnya: *"Mengapa tidak engkau taruh di atas agar dapat dilihat orang-orang? Barang siapa menipu kita, maka tidak termasuk dalam golongan kita".*

Seorang *muhtasib* (petugas hisbah) memiliki sejumlah tugas, diantaranya:

a. Menyelesaikan persoalan-persoalan publik, tindak pidana (jinayat)
b. Memerintahkan kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran
c. Menjaga adab, tata krama, dan amanah
d. Menjaga/mengawasi hak-hak syara
e. Mengawasi pelaksanaan sistem pasar, takaran dan timbangan.

Melihat peran dan fungsi lembaga *al-Hisbah* ini cukup berat dan sangat strategis, maka mayoritas ulama fiqih memberikan persyaratan yang ketat kepada orang yang akan menduduki jabatan di lembaga ini. Seorang *muhtasib* haruslah seorang: muslim, merdeka, baligh, adil, ahli fiqih, berpengalaman, paham terhadap hukum syariah sehingga bisa ber-*amar ma'ruf nahi mungkar*, ucapannya tidak berbeda dengan tindakan, menjaga diri dari harta masyarakat,

memiliki pandangan ke depan (visioner), mempunyai sikap sabar, setiap ucapan dan tindakannya untuk Allah dan bertujuan untuk mendapatkan ridho Allah.[15]

Berdasarkan keterangan dan penjelasan-penjelasan di atas tentang konsep dan praktek manajemen dalam masa-masa awal Islam sampai dengan masa Bani Abbasiyah jelas menunjukkan adanya hubungan erat (benang merah) antara konsep dasar Islam dengan pemikiran manajemen.

---

[15] Khisam Qawam Al-Samira'i, *Loc Cit*.

BAB II
PETUNJUK SYARIAH TENTANG MANAJEMEN

1. Manajemen Bagian dari Syariat Islam

Dalam pandangan agama Islam segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, teratur dan dan tuntas, tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Apa yang diatur dalam Islam ini telah menjadi indikator pekerjaan manajemen yang meliputi rapi, benar, tertib, teratur dan sistematis. Apa yang diatur dalam agama Islam itu adalah berdasarkan syariat Islam (aturan yang ditetapkan berdasarkan Al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad SAW). Dengan demikian dapat disimpulkan: (a) manajemen merupakan bagian dari syariat Islam, dan (b) manajemen Islam identik atau sama dengan manajemen syariah, paling tidak untuk pemahaman kita di Indonesia.

Di antara ayat Al Qur'an dan hadis Nabi Muhammad SAW yang menjadi dasar kegiatan manajemen adalah:

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِهِۦ صَفّٗا كَأَنَّهُم بُنۡيَٰنٞ مَّرۡصُوصٞ

"Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berjuang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh".(Q.S. Ash-Shaff: 4)

Kokoh di sini maksudnya adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan bagian yang lain. Jika hal ini terwujud akan menghasilkan suatu (pencapaian tujuan) yang maksimal. Dengan demikian dapat disumpulkan: a) manajemen merupakan bagian dari syariat Islam dan b) manajemen Islam identic atau sama dengan manajemen syariah, paling tidak untuk pemahaman kita di Indonesia.

Dalam sebuah hadis Nabi Muhammad SAW menyatakan:

"Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan susuatu pekerjaan dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan teratur)" (HR. Thabrani).

Itqan disini maksudnya arah/tujuan pekerjaan itu jelas, landasannya mantap, dan cara mendapatkannya transparan. Ini merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah SWT.

Kemudian dalam hadis Nabi Muhammad SAW yang lain disebutkan pula;

"Allah mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala seseuatu" (HR. Muslim)

Ihsan disini melakukan sesuatu pekerjaan secara maksimal dan optimal sehingga hasilnya juga maksimal dan optimal.

Memperhatikan ayat Al-Qur'an dan Hadis tersebut di atas jelaslah manajemen dalam arti mengatur sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan terarah merupakan sesuatu yang disyariatkan dalam ajaran Islam.

2. Organisasi Memerlukan Manajemen

Apapun bentuk organisasi itu ia memerlukan manajemen. Suatu kelembagaan seperti institusi pemerintah atau perusahaan bahkan rumah tangga sekalipun akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik (teratur, rapi,

benar, tertib, dan sistematis). Sebaliknya apabila suatu organisasi/lembaga/perusahaan yang tidak diorganisir dengan baik/tidak dimanaj dengan baik akan dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir dengan baik (ungkapan Ali bin Abi Thalib r.a).[1] Dominasi kemungkaran sering terjadi bukan karena kuatnya kemungkaran itu, akan tetapi karena tidak rapinya kekuatan yang hak.

Banyak contoh yang bisa kita lihat dengan kebenaran ungkapan Ali bin Abi Thalib r.a ini. Misalnya tentang eksploitasi pengelolaan sumber daya alam (pertambangan). Kita punya Undang-Undang tentang Pengelolaan Sumber Daya Alam, Undang-Undang tentang Lingkungan Hidup, namun karena manusia-manusia yang berwenang memberi izin pengelolaannya dan yang bekewajiban mengawasi pelaksanaannya lebih mendahulukan keuntungan ekonomi sehingga ketentuan dalam undang-undang tersebut tidak dijalankan sebagaimana mestinya. Bekas galian tambang tersebut dibiarkan menganga puluhan tahun, padahal ada kewajiban mereklamasi (menutup kembali dengan tanah) supaya bisa ditanami dengan tanaman-tanaman yang menghasilkan. Menurut teorinya lubang-lubang bekas galian tambang itu direklamasi setahun setelah itu kalau belum rata ditambah lagi sampai rata, kemudian ditanami tanaman-tanaman yang hasilnya laku di pasar internasional seperti karet, kopi, kemiri, dan lain-lain.Tujuh tahun setelah itu karet bisa disadap, lima tahun setelah itu kopi sudah bisa dipanen, lima tahun setelah itu kemiri sudah bisa dipanen. Dana reklamasinya juga tidak jelas kemana mengalirnya. Ujungnya lingkungan hidup jadi rusak dan negara dirugikan, karena dilubang-lubang bekas galian itu hanya digenangi air, tidak bisa lagi mendatangkan hasil. Kalau saja perintah

---

[1] Didin Hafidhuddin-Henri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek,* Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 4

undang-undang itu dimanaj dengan baik tentu tidak seperti sekarang ini. Inilah juga yang menjadi bukti bagi UNDP mengatakan Indonesia itu negara perusak lingkungan nomor wahid.

Contoh sederhana yang lebih kecil dari pengelolaan sumber daya alam adalah rumah tangga kita masing-masing. Misalnya seorang PNS golongannya III/a dengan satu istri dan 2 anak. Bila dia/istrinya tidak bisa mengelola keuangan yang didapat dari gajinya dapat dipastikan uang gaji tidak cukup untuk sebulan. Misalnya lebih sering makan di restoran, lebih sering berbelanja di mall. Dapat dipastikan gajinya hanya cukup untuk 10 hari saja, terus yang 20 harinya dari mana?

Dengan demikian dapat disimpulkan semua bidang kehidupan baik rumah tangga, kantor pemerintahan, organisasi perusahaan/bisnis memerlukan manajemen.

3. Prilaku dalam Manajemen

Yang dimaksud dengan prilaku personal manajemen disini adalah prilaku orang-orang yang menjalankan kegiatan manajemen yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap orang yang terlibat kegiatan dalam manajemen syariah menyakini dan menyadari tanggung jawab dan konsekuensi logisnya, maka diharapkan prilakunya akan terkendali dan tidak akan terjadi prilaku KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme) karena ia menyadari sepenuhnya adanya pengawasan dari Yang Maha Kuasa yaitu Allah SWT yang akan memperhitungkan semua perbuatannya (yang baik maupun yang buruk). Allah SWT mengingatkan dalam Al-Qur'an:

فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ﴿٧﴾ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ﴿٨﴾

"Barangsiapa mengerjakan kebaikan seberat dzarrah pun, niscaya Dia akan melihat (balasannya). Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrah pun niscaya dia akan melihat (balasannya) pula". (Q.S. Az Zarrah: 7-8).

Dalam konteks ini manajemen syariah berbeda dengan manajemen konvensional yang sama sekali tidak terkait bahkan lepas dari nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Orang-orang yang menerapkan manajemen konvensional diduga tidak merasa ada pengawasan melekat (*build in control*) dari Yang Maha Kuasa, kecuali sedikit ada rasa diawasi oleh pengawas dari instansi yang berwenang, karena konsep yang membangun integritasnya berbeda dengan manajemen syariah.

Hal lain yang juga yang membedakan manjemen syariah dengan manajemen konvensional adalah setiap aktivitas/ kegiatan dalam manajemen syariah selalu diupayakan menjadi amal saleh oleh pelakunya dan bernilai ibadah. Amal saleh di sini tidak semata-mata hanya perbuatan baik seperti yang dipahami selama ini, tetapi merupakan amal perbuatan baik yang dilandasi oleh persyaratan-persyaratan berikut:

a Niat yang ikhlas karena Allah

Suatu perbuatan walaupun terkesan baik, tetapi jika tidak dilandasi keikhlasan karena Allah, maka perbuatan itu tak dapat dikatakan sebagai amal saleh. Niat yang ikhlas hanya dimiliki oleh orang-orang yang beriman.

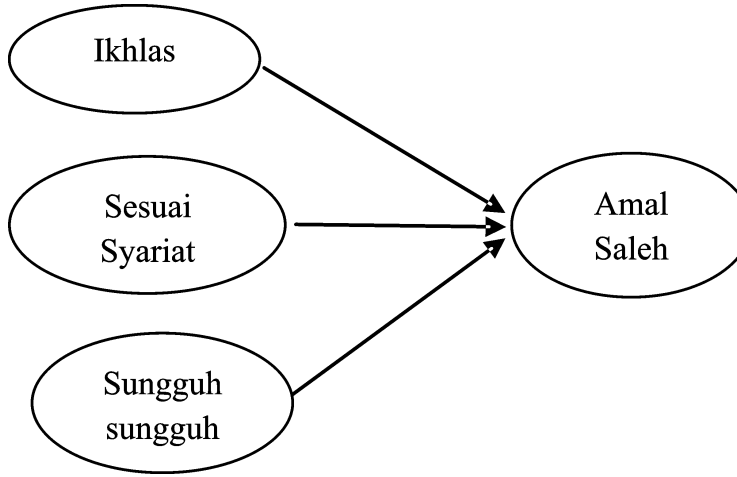
b) Tata cara pelaksanaannya sesuai syariah

Suatu perbuatan yang baik tetapi tidak sesuai dengan ketentuan syariat, maka tidak dapat dikatakan sebagai amal saleh. Contoh misalnya, seorang yang melakukan sholat ba'diah Ashar kelihatannya perbuatan itu baik, tetapi tidak sesuai dengan ketentuan syariat,

maka ibadahnya itu bukan amal saleh, bahkan bisa dikatan bid'ah.

c) Dilakukan dengan penuh kesungguhan

Perbuatan yang dilakukan dengan asal-asalan tidak termasuk amal saleh. Sudah menjadi anggapan umum bila suatu pekerjaan dilakukan dengan ikhlas maka itu berarti *lillahi ta'ala.* Bukti kesungguhan itu adalah bila seseorang melakukannya dengan ikhlas. Dengan demikian terbentuknya amal saleh itu dapat digambar seperti berikut:



Gambar: 2. 1.
Syarat terbentuknya amal saleh

Sumber: Didin Hafidhuddin, 2006; 7 (diadaptasi)

4. Sistem yang Dijalankan

Sistem yang dijalankan dalam manajemen syariah adalah sistem yang menjadikan prilaku pelaku-pelakunya

berjalan baik, tidak mudah tergoda untuk melakukan penyimpangan. Sistem yang dilengkapi dengan koridor dan rambu-rambu pengawasan, serta ada jaminan untuk dapat hidup (gaji) yang memadai bagi pelakunya.

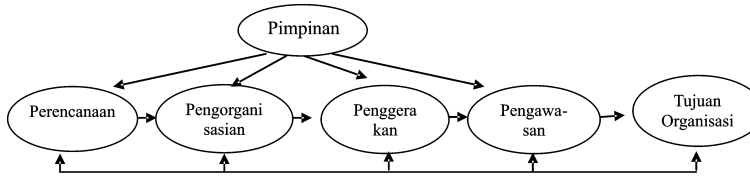
Sistem manajemen yang baik itu antara lain dapat dilihat dari bagaimana mengatur mekanisme dan hubungan kerja antara unit-unit yang ada dalam organisasi itu berjalan secara teratur, dan terkordinir, ada dalam kontrol (pengawasan) pimpinan, saling bersinergi membentuk kekuatan bersama untuk mencapai tujuan bersama. Mekanisme sistem itu dapat dilihat dari:

a) Bagaimana mendayagunakan fungsi-fungsi manajemen (berorientasi pada fungsi manajemen)

Fungsi manajemen pada umumnya terdiri dari:

(i) Perencanaan (*planning*)
(ii) Pengorganisasian (*organizing*)
(iii) Penggerakan (*actuating*)
(iv) Pengawasan (*controlling*)

Bagaimana mekanisme yang dimaksudkan dapat dipahami pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1
Sistem manajemen menurut fungsi manajemen

Sumber : Analisis penulis

Dari gambar tersebut kita dapat memahami:

1. Kegiatan sistem manajemen itu dimulai dari fungsi perencanaan. Setelah fungsi perencanaan membuat rencana kerja dilanjutkan dengan pengorganisasian. Dalam pengorganisasian ini dibuat strukturnya sesuai keperluan atau besar kecilnya organisasi. Kemudian diisi orang-orangnya yang diberi tanggung jawab sesuai dengan kriterianya masing-masing.
2. Setelah fungsi pengorganisasian ini ditetapkan struktur dan orang-orangnya yang diberi tanggung jawab dilanjutkan dengan langkah penggerakan (actuating) oleh pimpinan.
3. Setelah semua aktivitas organisasi ini bergerak menuju tujuan organisasi (kantor pemerintah itu tujuannya memberikan pelayanan kepada masyarakat, sedangkan perusahaan tujuan mendapatkan keuntungan), maka pemimpin mulai melaksanakan pengawasan dengan menegaskan para pengawas, yang dalam organisasi modern sekarang ini lebih akrab disebut dengan monitoring dan evaluasi.
4. Monitoring dan evaluasi ini bekerja bukan untuk mencari-cari kesalahan orang, tetapi mencocokkan tujuan yang dapat dicapai dengan apa yang direncanakan semula. Jika terjadi kesenjangan lalu dicari dimana terjadinya, apa sebabnya, lalu bersama-sama dengan unit kerja yang ada masalah itu didiskusikan bagaimana memperbaiki. Jika hal itu diketahui di awal-awal kegiatan maka tahun itu juga perlu perbaikan. Jika masalahnya itu diketahui dipenghujung tahun kerja, maka perbaikannya masuk dalam perencanaan tahun berikutnya.

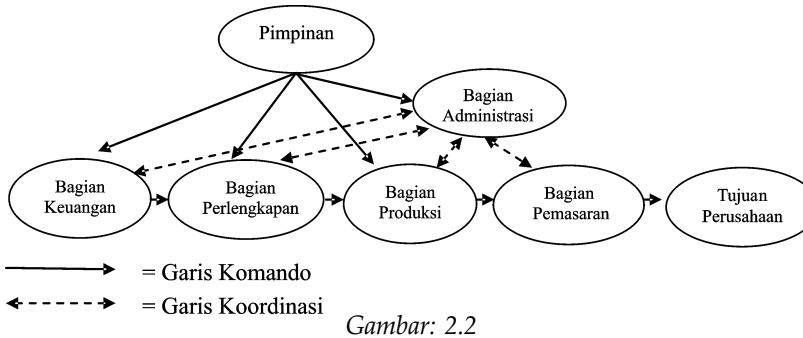
Dengan sistem ini maka perencanaan itu sifatnya siklus (berlanjut dari tahun ke tahun).

5. Hasil monitoring ini menjadi subtansi utama dalam penyusunan laporan tahunan, sehingga bisa diketahui tingkat kinerja di masing-masing unit kerja organisasi. Laporan tahunan ini disampaikan kesemua unit kerja untuk dipelajari sehingga bisa menjadi *feedback* bagi mereka yang lemah kinerjanya untuk memperbaiki diri dan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya,

b) Mendayagunakan fungsi-fungsi unit kerja (berorientasi pada pendayagunaan unit kerja)

Bekerjanya sistem dalam organisasi juga dapat dilihat dari fungsi unit-unit kerja yang ada dalam organisasi itu. Unit-unit kerja yang ada dalam suatu organisasi biasanya dibuat sesuai keperluan dan bidang pekerjaannya masing-masing. Sebagai contoh misalnya unit kerja di suatu perusahaan (yang memproduksi suatu barang). Fungsi unit kerja itu antara lain:

(i) Bagian Keuangan
(ii) Bagian Perlengkapan
(iii) Bagian Produksi
(iv) Bagian Pemasaran
(v) Bagian Administrasi



Gambar: 2.2
Sistem Manajemen Menurut Fungsi Unit Kerja

Sumber: Analisis Penulis

Dari gambar tersebut kita dapat memahami:

1. Masing-masing unit kerja melaksanakan fungsinya sesuai *job description*, dimana:
   (a) Bagian Keuangan harus sudah menyiapkan dana sebelum Bagian Perlengkapan sampai jadwalnya untuk berbelanja membeli bahan baku untuk diproduksi.
   (b) Bagian Perlengkapan harus menyiapkan bahan baku sebelum sampai jadwal produksi dimulai.
   (c) Bagian Produksi sudah menyelesaikan tugasnya memproduksi sebelum jadwal kegiatan pemasaran dimulai.
   (d) Bagian Pemasaran sudah harus siap beroperasi begitu barang diproduksi.
   (e) Bagian Administrasi setiap saat siap menerima konsultasi bagian-bagian teknis (keuangan, perlengkapan, produksi, dan pemasaran) menyangkut keperluan tenaga (SDM), sarana prasarana dan fasilitas yang diperlukan. Bagian administrasi dalam hal ini mempersiapkan

rencana keperluan unit-unit kerja teknis untuk dimintakan persetujuan pimpinan.

2. Peran bagian administrasi yang menerima konsultasi dari unit-unit teknis bukan berarti membuat suasana menjadi birokratis karena menurut logika unit-unit teknis bisa langsung berkonsultasi kepada pimpinan. Ada dua alasan mengapa konsultasi harus ke bagian administrasi:
   (a) Bagian administrasi adalah unit kerja yang bertanggung jawab mengurus penggunaan sarana prasarana, fasilitas, dan SDM perusahaan.
   (b) Untuk mengantisipasi kesibukan pemimpin perusahaan dengan agenda-agenda strategis, seperti kedalam lebih banyak berpikir untuk kemajuan perusahaan dan keluar membina relasi dan hubungan dengan *stake holder.*

Sejarah pemerintahan Islam telah mencatat keberhasilan pelaksanaan sistem manajemen khususnya manajemen pemerintahan yang diterapkan, diantaranya pada zaman khalifah Umar bin Abdul Aziz. Sistem yang berlaku pada zaman khalifah Umar bin Abdul Aziz ini dapat dijadikan contoh sistem yang baik, seperti misalnya: (1) sistem penggajian yang rapi sesuai dengan tingkatan wewenang dan tanggung jawab. (2) Sistem pengawasan, sehingga di zaman khalifah Umar bin Abdul Aziz ini sudah terwujud apa yang disebut *clean government*. (3) Sistem yang berorentasi kepada kepentingan masyarakat, bukan sistem yang hanya menggemukkan pejabat-pejabatnya.

Pelaksanaan sistem kehidupan yang baik seperti yang diperkenalkan Khalifah Umar bin Abdul Aziz ini apabila dilaksanakan secara konsisten akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik yang disebut dengan *hayatun thayyibah*. Mereka yang berhasil mewujudkan tatanan kehidupan yang demikian ini adalah orang-orang yang akan mendapat ganjaran yang lebih baik lagi dari Allah sebagaiman firman dalam Al-Qur'an berikut:

مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ

وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

"*Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik darinya yang telah mereka kerjakan*" (QS. An-Nahl; 97)

Sebaliknya bagi mereka yang menolak aturan atau tidak ada keinginan untuk melaksanakan aturan yang baik yang sudah dibuat, akan melahirkan kekacauan dalam kehidupan di dunia, dan kecelakaan di akhirat nanti, sebagaimana pernyataan Allah SWT berikut:

وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِى فَإِنَّ لَهُۥ مَعِيشَةً ضَنكًا وَنَحْشُرُهُۥ

يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ أَعْمَىٰ ﴿١٢٤﴾ قَالَ رَبِّ لِمَ حَشَرْتَنِىٓ أَعْمَىٰ وَقَدْ كُنتُ

بَصِيرًا ﴿١٢٥﴾ قَالَ كَذَٰلِكَ أَتَتْكَ ءَايَٰتُنَا فَنَسِيتَهَا ۖ وَكَذَٰلِكَ ٱلْيَوْمَ تُنسَىٰ ﴿١٢٦﴾

"Dan barangsiapa berpaling dari peringatan-Ku, maka sesungguhnya baginya penghidupan yang sempit, dan Kami akan menghimpunkannya pada hari kiamat dalam keadaan buta. Berkatalah ia: "Ya Tuhanku, mengapa Engkau menghimpunkan aku dalam keadaan buta, padahal aku dahulunya adalah seorang yang melihat?" Allah berfirman; "Demikianlah, telah datang kepadamu ayat-ayat Kami, maka kamu melupakannya, dan begitu (pula) pada hari ini kamupun dilupakan". (Q.S. Thaaha; 124-126)

BAB III
ETIKA KEPEMIMPINAN SYARIAH

Etika kepemimpinan dalam manajemen syariah sangat diperlukan terutama oleh mereka yang dipercaya menduduki jabatan dalam organisasi, baik organisasi kedinasan (instansi pemerintah), maupun organisasi swasta (seperti bisnis, maupun sosial kemasyarakatan). Seorang pakar manajemen dari Universitas Muhammadiyah Malang telah panjang lebar membahas tentang etika kepemimpinan ini,[1] diantaranya.

1. Sikap Etis terhadap Tuhan

Tuhan memuji hamba-Nya yang mempunyai sikap etis terhadap Tuhan-Nya, karena dengan itu ia dapat mengembangkan etika positif bagi kehidupannya. Sebaliknya Allah sangat membenci orang-orang kafir (*kafirun*) dan munafiq (*munafiqun*), bukan karena mereka telah mengambil Tuhan selain Allah (*syirk*), tidak tahu terimakasih (ingkar), dan menyombongkan diri terhadap Tuhan (*takabur*), tetapi karena mereka orang yang menganiaya diri sendiri (*zhalim*), suka berbuat kerusakan (*fajir*), dan kekacauan (*fasid*). Mereka ini mengenyampingkan etika atau mengikuti nilai-nilai negatif yang merusak kehidupan.

---

[1] Tabroni, *Etika Spiritual Leadership*, Malang: UMM Press, 2005, h. 94-106

Sikap etis yang seharusnya dilakukan hamba terhadap Tuhannya telah ditunjukkan oleh Tuhan melalui wahyu (kitab suci), utusan (rasul), hidayah (hati nurani), dan potensi pembeda antara yang hak dan yang batil dalam diri manusia (akal). Sikap etis itu berupa: iman, Islam, taqwa, ihsan, ikhlas, tawakal, syukur, sabar, taubat, dzikir, dan ridla.

a. Iman

Iman disini diartikan sebagai sikap batin yang teguh, kokoh, dan tak tergoyahkan dalam mempercayai eksistensi Tuhan serta menaruh kepercayaan dan mengandalkan diri kepada-Nya. Iman itu mempunyai dimensi intelektual, spiritual, dan sosial. Dimensi intelektual maksudnya keimanan yang didasarkan pemikiran yang jernih dan didukung oleh bukti-bukti ilmiah, bukan dogmatis dan mistik. Eksistensi Tuhan secara intelektual dapat dipahami keberadaan Tuhan bukan hanya untuk dirinya tetapi juga untuk makhluk yang lain. Apabila manusia percaya pada keberadaan Tuhan, maka ia juga secara otomatis menerima keberadaan diri sendiri dan orang lain.

Iman juga memiliki dimensi spiritual. Adanya kepercayaan dalam hidup ini menggambarkan bahwa manusia itu memiliki keterbatasan sehingga harus menyerahkan kepercayaan kepada yang lain. Kepercayaan manusia terhadap Tuhan didasarkan pada dua persoalan mendasar; *Pertama*, kelemahan atau keterbatasan pada diri manusia sehingga harus menggantungkan diri pada yang lain dalam hal ini Tuhan (*Allah al-Shamad*). *Kedua,* Tuhan yang dipercayai lebih daripada yang lain, manusia lalu menaruh kepercayaan kepada-Nya adalah Tuhan yang memang pantas dipercaya dan Tuhan yang serba Maha dan bukan "Tuhan" yang biasa-biasa saja. Tuhan yang sebenarnya

tak terjangkau oleh manusia. Oleh karena itu keimanan manusia terhadap Tuhan tidak terlepas dari *hidayah* (petunjuk) dan *inayah* (anugerah) Tuhan kepada hamba-Nya. *Hidayah* dan *inayah* itu dalam Islam selalu tersedia bagi manusia bagaikan udara yang selalu siap dihirup. Allah digambarkan sangat dekat bahkan lebih dekat dari urat nadi manusia.

Kemudian iman juga memiliki dimensi sosial. Iman harus diekspresikan bukan hanya saat beribadah, berdo'a dan dalam keadaan susah, melainkan pada setiap kesempatan dan di semua dimensi kehidupan. Iman bukan hanya menyangkut budi, tetapi juga menyangkut seluruh dimensi: cerita, rasa, karsa, dan karya. Iman harus melahirkan amal saleh.

b. Islam

Islam memiliki dua pengertian, yaitu Islam dalam pengertian normatif etimologis dan Islam dalam pengertian defintif yaitu nama agama yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW sebagai wahyu yang terakhir. Konsep Islam dalam pengertian ini adalah Islam dalam pengertian normatif etimologis. Dalam pengertian ini Islam berarti *"aslama"* yang berarti suatu sikap batin untuk tunduk, pasrah atau penyerahan diri kepada kehendak Allah. Sikap pasrah, tunduk dan patuh disini muncul dari keimanan yang mendalam sebagaimana ditunjukkan oleh Ibrahim a.s, murid-murid Isa a.s (*Al-Hawariyyun*), dan perkataan Musa kepada kaumnya, yaitu sikap batin yang mendalam disertai usaha yang sungguh-sungguh untuk tunduk, patuh, dan rela atas kekuasaan universal Tuhan kepada hambanya. Manusia yang beriman kepada Allah mencari ilmu untuk menggali/mencari karunia Allah dan beramal saleh kepada sesama adalah

contoh etika relegius berupa Islam dalam arti pasrah atas keharusan *sunnatullah* kepada manusia.

c. Taqwa

Secara etimologis taqwa mempunyai arti yang kompleks dan serba mancakup: takut kepada Allah, melindungi diri dari kehancuran, menjaga kualitas amal, berhati-hati, dan waspada terhadap bahaya atau serangan dalam masalah moral. Taqwa merupakan jaminan kualitas kepribadian (*personality quality assurance*). Dalam surah Al-A'raf ayat 26 dikatakan taqwa sebagai "pakaian" terbaik, dan dalam surah Al- Baqarah ayat 197 dikatakan taqwa sebagai "bekal terbaik". Sikap etis dari taqwa secara jelas dikemukakan dalam surah Al-Baqarah ayat 177:

لَّيْسَ ٱلْبِرَّ أَن تُوَلُّوا۟ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ ٱلْمَشْرِقِ وَٱلْمَغْرِبِ وَلَـٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْـَٔاخِرِ وَٱلْمَلَـٰٓئِكَةِ وَٱلْكِتَـٰبِ وَٱلنَّبِيِّـۧنَ وَءَاتَى ٱلْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِۦ ذَوِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَـٰمَىٰ وَٱلْمَسَـٰكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَٱلسَّآئِلِينَ وَفِى ٱلرِّقَابِ وَأَقَامَ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَى ٱلزَّكَوٰةَ وَٱلْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَـٰهَدُوا۟ ۖ وَٱلصَّـٰبِرِينَ فِى ٱلْبَأْسَآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَحِينَ ٱلْبَأْسِ ۗ أُو۟لَـٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ ۖ وَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُتَّقُونَ

"*Bukanlah kesalehan (kebajikan) itu apabila kamu menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat (dalam shalat), akan tetapi sesungguhnya kebajikan itu adalah orang-orang yang mempercayai (eksistensi) Allah, hari akhir, para malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintai 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; serta orang-orang yang menepati janji 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).

Konsep taqwa juga memiliki tiga dimensi: intelektual, spiritual, dan sosial. Dimensi intelektual menyangkut kemampuannya untuk melakukan berpikir bebas. Dimensi spiritual menyangkut komitmennya yang tinggi terhadap nilai-nilai kebenaran, dan dimensi sosial menyangkut kemampuannya untuk melakukan pembaharuan dalam kehidupan masyarakat.

Ayat Al-Qur'an lainnya yang perlu dikemukakan disini berkaitan dengan taqwa adalah surah Al-Hujurat; 13:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ
إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٞ

"Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal"(Q.S. Al-Hujurat: 13).

d. Ikhlas

Ikhlas adalah sikap tulus dan murni dalam tingkah laku perbuatan semata-mata demi memperoleh ridha (perkenan) Allah. Bebas dari pamrih atas agenda-agenda

tersembunyi (*hidden agenda*) dibalik perbuatan itu untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar. Ikhlas dalam berbuat dan berkarya tidak dapat muncul begitu saja, secara relegius Islam, ikhlas dapat lahir dari panggilan keimanan dan ketaqwaan yang dalam, serta sifat *qanaah* (merasa cukup dengan apa yang ada). Secara ilmiah ikhlas lahir dari orang yang berjiwa besar, memiliki idealisme dan profesionalisme. Perbuatan yang ikhlas adalah perbuatan yang didasari oleh rasa cinta, pengabdian yang tulus dan penuh kesungguhan. Ditengah-tengah masyarakat kata ikhlas juga disebut *lillahi ta'ala* sering kali diartikan sebagai perbuatan/ karya yang diberi imbalan sekedarnya sehingga kualitasnya juga sekedarnya.

Ikhlas merupakan sikap yang semestinya dilakukan oleh manusia dalam segala tindakannya. Mempersembahkan segala amal perbuatan hanya karena Allah dan untuk Allah akan berdampak pada hal-hal berikut:

- Pertama, tumbuhnya rasa kedekatan, kehadiran, dan kecintaan Allah kepada kita.
- Kedua, tambahnya kesadaran bahwa Allah senantiasa mengawasi dan menolong kita.
- Ketiga, tambahnya rasa tanggung jawab untuk menjalankan segala tugas dan kewajiban sebagai Amanah Allah yang harus dilakukan secara profes-sional.
- Keempat, hidup terasa lebih indah, ringan dan sukses karena semua perbuatannya semata-mata menghadap ridha Allah, tidak untuk pamrih dari sesama manusia.

e. Tawakkal

Tawakkal adalah sikap senantiasa bersandar kepada Allah dengan penuh harapan kepada-Nya dan keyakinan bahwa dia akan menolong dan menjamin kita dalam mencari dan menemukan jalan yang terbaik. Tawakkal adalah bagian dari etika manusia kepada Tuhan, karena tawakkal merupakan implementasi dari iman, yaitu menaruh kepercayaan kepada Allah, menyerahkan diri dalam menghadapi urusan kepada Allah.

Tawakkal juga merupakan sikap yang tidak menyombogkan diri kepada Allah, kerendahan hati dan jiwa yang sehat karena menyadari keterbatasannya. Tawakkal juga menggambarkan sikap berbaik sangka (*husnu al-zhan*.), tidak melupakan dan tidak meninggalkan Allah. Tawakkal juga menggambarkan jiwa yang ikhlas, lapang dada, kearifan dan kebijaksanaan. Oleh karena itu, dengan bertawakkal hati dan pikiran menjadi tenang dan jernih lebih percaya pada diri sendiri. Tawakkal dapat melahirkan kekuatan yang luar biasa dalam situasi normal dan lebih-lebih dalam keadaan luar biasa.

Tawakkal adalah bagian dari akhlak (sikap etis) kepada Allah yang sangat bermanfaat bagi pelaku itu sendiri maupun bagi sesama. Orang yang bertawakkal lebih merasa dekat dan disayangi Tuhan. Hidupnya menjadi mudah, masalah menjadi ringan dan berujung pada kesuksesan.

f. Syukur

Syukur adalah sikap penuh terima kasih dan penghargaan atas segala kebaikan Tuhan terhadap hamba-Nya yang tak terbatas baik diminta maupun

tidak. Sikap syukur merupakan manifestasi keimanan dan keikhlasan sehingga mampu melahirkan perilaku baik sangka (*husnu al-zhan*) dan berpengharapan kepada Allah. Sikap syukur lahir dari kesadaran bahwa apa yang diberikan oleh Allah adalah yang terbaik apakah itu berupa nikmat atau berupa ujian.

Bersyukur karena mendapatkan nikmat dan karunia lebih mudah dilakukan walaupun hanya sedikit yang mau melakukannya, namun bersyukur dalam mendapat musibah lebih sedikit lagi dan lebih sedikit lagi yang mampu melakukannya sebagaimana Allah berfirman:

ثُمَّ سَوَّىٰهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِن رُّوحِهِۦ ۖ وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمْعَ وَٱلْأَبْصَٰرَ وَٱلْأَفْـِٔدَةَ ۚ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ

"Kemudian Dia menyempurnakan dan meniupkan ke dalamnya roh (ciptaan)-Nya dan Dia menjadikan bagi kamu pendengaran, penglihatan dan hati; (tetapi) kamu sedikit sekali bersyuku.". (QS. As Sajadah; 9)

Bersyukur kepada Allah SWT pada hakekatnya adalah bersyukur untuk diri sendiri, lagi pula Allah akan menambah karunia yang diberikan-Nya. Sebaliknya kalau tidak mau bersyukur, siksa Allah amat pedih dan Allah Maha Kaya dan Maha Mulia, sebagaimana firman Allah berikut:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي
لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾ وَقَالَ مُوسَىٰ إِن تَكْفُرُوا أَنتُمْ وَمَن فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا فَإِنَّ اللَّهَ
لَغَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿٨﴾

"Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih". Dan Musa berkata: "Jika kamu dan orang-orang yang ada di muka bumi semuanya mengingkari (nikmat Allah) maka sesungguhnya Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji" (Q.S. Ibrahim; 7-8).

Sikap syukur memiliki dampak positif bagi diri sendiri. Dengan bersyukur akan memiliki hubungan baik dengan Tuhan, semakin dicintai Allah dan Allah akan menambah nikmat dan karunianya. Bersyukur dapat melahirkan sifat optimistik dalam menapaki kehidupan. Sebaliknya tidak bersyukur akan melahirkan prilaku keluh kesah, perasaan serba kurang, dan dapat menyebabkan penyakit hati seperti: dengki, tamak yang dapat membahayakan diri sendiri dan orang lain.

g. Sabar

Sabar adalah sikap tabah, tekun, ikhlas, teliti, hati-hati, tidak gegabah, dan tidak keburu nafsu dalam menghadapi kepahitan hidup atau liku-liku kehidupan dalam menjalankan Amanah yang dipercayakan kepadanya. Orang yang sabar adalah orang yang memiliki kesadaran bahwa kehidupan memiliki tujuan, dan untuk mencapai tujuan itu terdapat banyak

rintangan, hambatan, ancaman dan bahkan ujian. Orang yang sabar tidak menghindar dari semua rintangan, ancaman, dan ujian itu. Tetapi dihadapi dengan sabar dan terus bahagia dan berdoa agar diberi jalan keluar yang lebih baik. Orang yang sabar menyadari ia diciptakan oleh Allah, diatur oleh Allah, dan kembali kepada Allah. Untuk orang-orang yang sabar ini Allah menyampaikan firmannya:

وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ ٱلْخَوْفِ وَٱلْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ ٱلْأَمْوَٰلِ وَٱلْأَنفُسِ
وَٱلثَّمَرَٰتِ ۗ وَبَشِّرِ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴿١٥٥﴾ ٱلَّذِينَ إِذَآ أَصَٰبَتْهُم مُّصِيبَةٌ قَالُوٓا۟ إِنَّا لِلَّهِ
وَإِنَّآ إِلَيْهِ رَٰجِعُونَ ﴿١٥٦﴾ أُو۟لَٰٓئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَٰتٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ
هُمُ ٱلْمُهْتَدُونَ ﴿١٥٧﴾

"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. (yaitu) orang-orang yang apabila ditimpa musibah, mereka mengucapkan: "Inna lillaahi wa innaa ilaihi raaji'uun. Mereka itulah yang mendapat keberkatan yang sempurna dan rahmat dari Tuhan mereka dan mereka itulah orang-orang yang mendapat petunjuk"(Q.S.Al-Baqarah: 155-157).

Sabar tidak terbentuk secara instan, tetapi memerlukan latihan ruhani. Orang harus berjuang untuk mengalahkan dan mengendalikan diri dari sifat-sifat tergesa-gesa, egois, dan suka memaksakan kehendak. Sabar merupakan menifestasi dan sekaligus akumulasi dari iman, Islam, tawakkal, dan ikhlas. Orang yang sabar akan dicukupkan pembekalan tanpa batas, mendapat shalawat dari Tuhan. Sabar adalah kunci keberhasilan

hidup dan membuat hidup menjadi bahagia. Dengan demikian sabar menyimpan kekuatan yang luar biasa agar seseorang teguh memegang prinsip, istiqamah (konsekuen), berpikir positif, dan terus berdedikasi dalam mencapai tujuan.

h. Taubat

Taubat secara harfiah adalah kembali kejalan Tuhan atau perbuatan terpuji. Dalam pengertian istilah taubat itu adalah sikap penuh keyakinan dan kesadaran akan kebenaran jalan Tuhan dan bertekad untuk kembali kejalan Tuhan (yang lurus) setelah sebelumnya tersesat di jalan kenistaan disertai penuh harap akan ampunan dan kasih-Nya. Taubat mempunyai dimensi: (a) menyadari kebenaran jalan ilahi sebagai jalan hidup terpuji, (b) menyesali kesalahannya yang menyebabkan hidupnya tercela, dan (c) bertaubat tidak mengulangi lagi kesalahan itu dan kembali ke jalan kebenaran.

Taubat adalah keniscayaan dalam hidup manusia, karena manusia itu *dhaif* (lemah) di hadapan Allah. Dengan taubat dari kesalahan manusia kembali menemukan jati dirinya sebagai makhluk yang *fitri* dan *hanief* yang berarti melakukan penyucian dan pencerahan batin. Allah sangat gembira dan menyayangi hambanya yang bertaubat dan menyucikan diri dan akan mencurahkan rahmat dan rezeki yang tidak terbatas. Berkenaan dengan taubat ini Allah SWT berfirman:

... إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلتَّوَّٰبِينَ وَيُحِبُّ ٱلْمُتَطَهِّرِينَ

"Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertaubat dan menyukai orang-orang yang mensucikan diri"(Q.S. Al-Baqarah: 222).

وَيَـٰقَوْمِ ٱسْتَغْفِرُوا۟ رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوٓا۟ إِلَيْهِ يُرْسِلِ ٱلسَّمَآءَ عَلَيْكُم مِّدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَىٰ قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا۟ مُجْرِمِينَ

"Dan (dia berkata): "Hai kaumku, mohonlah ampun kepada Tuhanmu lalu bertobatlah kepada-Nya, niscaya Dia menurunkan hujan yang sangat deras atasmu, dan Dia akan menambahkan kekuatan kepada kekuatanmu, dan janganlah kamu berpaling dengan berbuat dosa"(Q.S. Hud: 52).

i. Zikir

Zikir secara harfiah artinya ingat. *Zikrullah* artinya ingat kepada Allah. Menurut istilah, zikir adalah sikap batin untuk senantiasa menghadirkan Allah dalam segala keadaan dan segala aktivitas. Dengan demikian zikir bukan sekedar menyebut nama Allah, asma Allah secara lisan seperti yang kebanyakan dipahami orang, melainkan suatu totalitas kepriadian dan tindakan yang senantiasa melibatkan kehadiran Allah untuk memberikan petunjuk dan pertolongannya. Orang yang mampu seperti itu Al-Qur'an memujinya dengan sebutan *"Ulul Albab"* atau orang yang berhasil mencapai puncak spiritualitas. Didalam Al-Qur'an *Ulul Albab* ini digambarkan sebagai berikut:

ٱلَّذِينَ يَذْكُرُونَ ٱللَّهَ قِيَـٰمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِى خَلْقِ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَـٰذَا بَـٰطِلًا سُبْحَـٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ

"(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, Maka peliharalah kami dari siksa neraka"(Q.S. Ali Imran: 191).

Selanjutnya dalam ayat 192-194 surah Ali Imran Allah menggambar *Ulul Albab* sebagai orang-orang yang penuh kepercayaan (iman), kepasrahan (Islam), ikhlas dan tawakkal kepada Allah dan mereka ridha dengan apa yang menjadi ketentuan Allah. Kemudian dalam ayat 195 surah Ali Imran, Allah menjawab puncak spiritualitas mereka dengan mengabulkan permohonan mereka memberikan balasan yang terbaik. Dan dalam ayat lain (An-Nisa: 142) orang yang tidak berzikir dikatakan sebagai orang yang munafik, dan dalam surah Al-Hasyr:19, orang tidak mau berzikir (melupakan Allah) dikatakan sebagai orang yang fasik. Zikir kepada Allah memiliki kekuatan yang luar biasa. Zikir kepada Allah dapat mencegah perbuatan keji dan munkar, hati menjadi tentram, dan puncaknya akan melahirkan kepribadian yang kokoh dan budi pekerti yang luhur.

2. Sikap Etis Terhadap Sesama

Sikap etis terhadap sesama merupakan refleksi dari sikap etis terhadap Tuhan, karena manusia berkewajiban menjaga hubungan baik kepada Allah dan kepada sesama manusia (*hublun minallah wa hublun minannass*). Islam mengharuskan umatnya menerapkan trilogi kehidupan yaitu: iman, ilmu, dan amal saleh. Hubungan ketiga hal tersebut saling mensifati: iman yang ilmiah-amaliah, ilmu yang imaniah–amaliah, amaliah yang imaniah - ilmiah. Iman yang tanpa ilmu sesat, iman tanpa amal angan-angan, ilmu tanpa iman *absurd*, ilmu tanpa iman mandul, amal tanpa iman tertolak dan amal tanpa ilmu gagal.

Sikap etis baik terhadap Tuhan maupun terhadap sesama manusia tidak akan lahir begitu saja, tetapi ia akan lahir melalui proses pembiasaan, dan proses pembiasaan yang paling baik adalah melalui pendidikan. Mulai pendidikan sejak dini inilah kita membentuk keluhuran budi (*al-akhlaq al-karimah*) kepada anak-anak (generasi penerus kita) yang kelak akan meneruskan kehidupan memanej pekerjaan di muka bumi ini. Oleh karena itu peran pendidik dalam membentuk etika (keluhuran budi) harus mendapat porsi yang memadai dalam kurikulum pendidikan kita. Seyogyanya kita berani dan mau menyediakan porsi jam pelajaran etika ini secara jelas, bukan lagi hanya terintegrasi dalam pelajaran-pelajaran lain yang dianggap relevan. Fenomena yang nampak selama ini anak didik kita lemah dalam etika, dan ini salah satu sebabnya pendidikan mata pelajaran etika tidak mendapat porsi secara khusus. Dampak yang lebih serius lagi akan melahirkan bangsa dan negara sekuler.

Kehidupan organisasi (pemerintah maupun bisnis) akan sangat indah apabila dimanaje oleh orang-orang yang karakternya dibentuk oleh pendidikan etika. Penampilannya akan santun, ramah dan menyejukan dari pada mereka yang kering etikanya karena tidak terbiasa dalam pendidikan. Mereka yang kering etika ini boleh jadi tidak menyadari, karena mereka tidak tahu apa sebabnya. Yang merasakan kesenjangan etika itu adalah orang-orang yang dilayaninya, misalnya dalam ungkapan menyebalkan.

Etika terhadap sesama ini dapat di kelompokkan dalam tiga kategori:

a) Etika yang berhubungan dengan sifat pribadi.
b) Etika yang berhubungan dengan sikap dalam pergaulan terhadap sesama.
c) Etika yang berhubungan dengan aktivitas berkarya.

a) Etika yang berhubungan dengan sifat pribadi

Umat Islam hendaknya dapat mewarisi sifat pribadi yang dicontohkan Rasulullah SAW sebagaimana maksud hadis berikut ini:

"Sesungguhnya aku diutus hanya untuk menyempurnakan akhlak"

Akhlak (etika) pribadi yang dicontohkan Rasul itu adalah:

(1) Shiddiq

Shiddiq merupakan salah satu sifat utama Rasulullah Muhammad SAW. *Shiddiq* berarti benar, meneguhkan, taat asas (*rule of law*). *Shiddiq* yang dimaksudkan disini adalah moralitas yang mendorong seseorang bersikap dalam berprilaku yang teguh sesuai dengan kebenaran keyakinannya dan membenarkan keyakinan orang lain yang diyakini sebagai orang-orang yang benar.

Abu Bakar ra mendapat gelar *al-Shiddiq*, karena ia membenarkan peristiwa Isra dan Mi'raj yang dialami Nabi Muhammad SAW. Walaupun peristiwa itu tidak dapat dinalar, akan tetapi atas dasar keyakinannya bahwa peristiwa itu atas kehendak Allah dan disampaikan oleh Nabi Muhammad SAW yang mendapat gelar *Al-Amin* sejak kecil yang berarti orang yang terpecaya baik oleh kawan maupun lawan. Maka Abu Bakar percaya dan membenarkannya.

Dengan demikian *shiddiq* itu berarti bersikap teguh dengan keyakinan, kokoh dan tak mudah goyah dalam memegang prinsip, lurus dalam mentaati asas, peraturan, ketentuan dan tidak mudah menyimpang. Orang yang *shiddiq* adalah orang yang memiliki komitmen, dedikasi, berkarakter, dan percaya diri.

(2) Amanah

Amanah adalah salah satu sifat Rasul yang utama. Amanah adalah moralitas untuk senantiasa menjaga kepercayaan yang diberikan orang lain kepada dirinya. Amanah adalah salah satu karakteristik orang yang beriman. Orang yang amanah adalah orang yang dapat menjaga dan mengolaborasikan kepentingan diri sendiri dan kepentingan orang lain. Ia dapat berlaku adil terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain, dan tidak tergoda mengambil keuntungan sepihak diatas kerugian orang lain. Ia sadar bahwa kehidupan manusia itu dipertaruhkan kepada kepercayaan. Tanpa adanya kepercayaan dari dan oleh orang lain maka pada hakekatnya dia telah mati atau dianggap mati.

Al-Qur'an mengatakan bahwa hakekat kehidupan ini adalah menjaga amanah dan yang tidak mampu menjaga amanah adalah pada hakekatnya bukan manusia (insan) atau makhluk yang tidak diberi ruh oleh Tuhan seperti langit, bumi dan gunung (Q.S. Al-Ahzab: 72). Segala apa yang ada di bumi yang dipercayakan Allah kepada manusia untuk mengelolanya dan yang dipercayakan manusia lain kepada dirinya adalah amanah. Anak, istri, binatang piaraan, sawah, ladang, pekerjaan dan jabatan semuanya adalah amanah yang harus dijaga dan dipelihara sesuai dengan permintaan/perjanjian yang memberikan amanah yaitu Allah dan sesama manusia.

Oleh karena itu moralitas amanah akan melahirkan prilaku penuh tanggung jawab (*responsible*), berani mengambil resiko (*caourageous risk taker*), dan profesional (*profesionalisme*).

(3) Fathanah

Fathanah juga merupakan sifat Rasul yang utama. *Fathanah* berarti cerdas, memahami, tepat dan cemerlang. *Fathanah* tidak hanya kecerdasan intelektual (*Intellectual Quotient*) atau IQ semata, tetapi juga diliputi kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) atau EQ dan kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*) atau SQ.[2]

Fathanah terbentuk disamping karena faktor fisik, juga faktor psikis. Disamping memiliki kecerdasan yang memadai juga karena pikiran dan hati yang bersih (*Qalbun Salim*) dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat karena di dalam diri (hatinya) tidak ada motif-motif yang terselubung atau agenda-agenda yang tersembunyi atau menyimpang dari kebenaran.

Orang yang mempunyai sifat *fathanah* dalam menghadapi persoalan yang rumit menjadi mudah dan persoalan mudah menjadi menyenangkan. Jargon yang digunakan dalam melayani orang lain "kalau bisa dipermudah kenapa dipersulit". Sebaliknya orang yang hatinya kasar atau hatinya sakit atau hatinya munafik dan orang yang hatinya mati (*qalbun mayyit*) senantiasa mempersulit persoalan yang sebenarnya mudah. Jargon yang digunakan dalam memberi pelayanan pada orang lain adalah "kalau bisa dipersulit kenapa dipermudah".

Orang yang pikiran dan hatinya bersih memiliki *feeling* yang tajam sehingga dapat membantu dalam

---

[2] Daniel Goleman, *Working With Emotional Intellegence,* 1999, h. 14.

mengambil keputusan yang tepat, cepat dan berani. Kalau menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin yang visioner (berpandangan jauh ke depan).

(4) Khalifah

Kata khalifah mempunyai banyak arti tergantung konteks pemakaiannya. Khalifah yang dimaksud disini adalah bukan dalam arti politik, tetapi dalam arti genitiknya sebagaimana yang dimaksud Al-Qur'an bahwa manusia adalah makhluk yang diberi amanah, kepercayaan oleh Tuhan untuk mengelola bumi atau sebagai wakil Allah dimuka bumi, sebagaimana firman Allah:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓاْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S. Al-Baqarah: 30).

Dalam kata khalifah disini terkandung makna:

a) Dengan penuh kepercayaan dan penghargaan Tuhan memberi amanat/mandat kepada manusia untuk mengelola alam.

b) Kalau Tuhan saja menghormati manusia atas dasar potensinya dalam mengelola alam adalah suatu keniscayaan bagi manusia untuk bersikap yang sama.

c) Kehadiran manusia di muka bumi mengemban tugas suci yaitu sebagai pengelola (*manajer*) dan pemimpin (*leader*) kehidupan diri dan lingkungannya, bukan sekedar mencari makan atau mengumpulkan harta kekayaan.

d) Kedudukan manusia sebagai khalifah mengharuskan manusia untuk memiliki rasa tanggung jawab, percaya diri, berpikir dan berjiwa besar dan berpandangan jauh ke depan, sehingga mampu melahirkan gagasan dan tindakan strategis yang fungsional bagi diri dan lingkungannya.

e) Kedudukan manusia sebagai khalifah mengharuskan adanya tanggung jawab dan pertanggung jawaban atas segala tindakan/ perbuatannya.

f) Aktualisasi tugas kekhalifahan masing-masing manusia bermacam sesuai dengan potensinya dan pembagian tugas di masyarakat. Semua tugas itu oleh masing-masing manusia yang dipercayakan dituntut untuk dilakukan dengan penuh komitmen dan dedikasi sebagai amanah.

(5) *Mujtahid* dan *Mujahid*

Mujtahid adalah orang yang melakukan ijtihad yaitu yang melakukan pengamalan pemikiran untuk memecahkan suatu masalah. Atau secara singkat dikatakan orang yang berjuang secara psikis. Sedangkan *mujahid* adalah orang yang berjuang dengan melakukan jihad, yaitu orang yang berjuang melakukan

pengamalan untuk mencapai suatu tujuan mulia baik secara psikis maupun phisik atau harta benda, raga dan jiwa tanpa memperhitungkan apakah akan memperoleh imbalan atau kedudukan atau tidak.

Seorang *mujtahid* dan *mujahid* bertindak digerakkan oleh idealisme dan panggilan suci dan mengharap keridhaan Allah. *Jihad fi sabilillah* adalah berjuang di jalan Allah maksudnya adalah jalan kebenaran bukan jalan kesesatan. Seorang pemipin yang adil dan amanah, pedagang yang jujur adalah orang-orang yang berjihad *fi sabilillah*. Seorang ibu yang baik dalam mengelola rumah tangga dan dalam mendidik anak, seorang dokter yang profesional dan tugas apa saja yang dikerjakan dengan profesional (keahlian, komitmen dan dedikasi) adalah jihad *fi sabilillah*. Itulah mujahid yaitu orang yang hidup dan segala aktivitasnya dilakukan dengan sungguh-sungguh, penuh kesabaran dan keuletan untuk mengharap rahmat Allah. Indikator kesungguhan itu; ia mengembangkan kreativitas, inovasi-inovasi, segala daya dan upaya untuk mengalahkan kebatilan, mengalahkan keterpurukan. Juga termasuk dalam pengertian ini adalah orang yang berjuang mengalahkan kemiskinan, penyakit, kemalasan, sifat-sifat destruktif atau penyakit hati seperti takabbur, riya, hasad, tamak dan bakhil.

Pada masa-masa permulaan terbentuknya masyarakat Islam kata jihad mengalami penyempitan makna yaitu perang atau angkat senjata. Untuk meluruskan arti atau makna jihad itu Rasulullah SAW sekembalinya dari perang Badar bersabda:

"*Kita baru saja dari perang kecil menuju perang yang lebih besar. Sahabat bertanya: Perang apa itu gerangan ya Rasulullah?; Perang melawan hawa nafsu, jawab Rasulullah*"

Mengikuti hawa nafsu merupakan biang kesesatan sehingga prilaku seseorang melenceng dari jalan Allah. Misalnya seorang pejabat melakukan KKN, pedagang berlaku curang, dan lain-lain. Akibat mengikuti hawa nafsu yang selalu menggoda dan menyeret seseorang kepada kesenangan sesaat dan bersifat jasmaniah, orang menjadi kehilangan idealisme, kehilangan ruh jihad (nyali dalam berjuang), kehilangan kreatifitas, kehilangan jiwa inovatif. Dampak lebih jauh lagi bagi orang tidak memiliki *ruh al jihad* ia menjadi penakut, pengecut, penjilat, dan munafik.

(6) Istiqamah

Istiqamah (*consisten*) merupakan salah satu sikap penting yang juga dicontohkan Rasulullah. Istiqamah berarti teguh, lurus, konsisten. Istiqomah adalah suatu sikap batin yang kokoh tak tergoyahkan kepada kebenaran dan cita-cita walaupun harus menghadapi kesulitan, rintangan, cobaan, dan ujian. Sikap istiqamah ini menghiasi diri orang yang beriman dengan kokoh. Ia berani mengatakan; *Qul al-haq walau kaana murran* (katakanlah kebenaran itu walau pahit), walaupun dihadapan pemimpin yang lalim. Istiqamah adalah kunci keberhasilan dalam hidup sebagaimana firman Allah:

إِنَّ ٱلَّذِينَ قَالُواْ رَبُّنَا ٱللَّهُ ثُمَّ ٱسۡتَقَـٰمُواْ تَتَنَزَّلُ عَلَيۡهِمُ ٱلۡمَلَـٰٓئِكَةُ أَلَّا تَخَافُواْ وَلَا تَحۡزَنُواْ وَأَبۡشِرُواْ بِٱلۡجَنَّةِ ٱلَّتِي كُنتُمۡ تُوعَدُونَ

"Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka (istiqamah), maka malaikat akan turun kepada mereka (dengan mengatakan): "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan

bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu".(Q.S. Fushilat: 30).

Sikap istiqamah ini perlu sekali dicermati. Seorang mukmin bisa saja jadi murtad ketika ia tidak mampu beristiqamah dalam menghadapi tantangan, kebatilan, ujian, dan godaan dalam hidup. Dengan demikian istiqamah juga merupakan salah satu kunci keberhasilan termasuk keberhasilan seorang pemimpin/manajer dalam mengendalikan organisasi.

(7) Iffah

Iffah yaitu sikap menjaga kehormatan diri tanpa harus bersikap sombong (jadi tetap rendah hati), tidak mudah menunjukan sikap memelas atau ia dengan maksud mengundang belas kasihan orang lain dan mengharapkan pertolongannya. Sikap *iffah* mampu mengendalikan diri minta-minta apalagi dengan cara mendesak, walaupun sebenarnya mereka sangat membutuhkan. Sikap ini merupakan refleksi dari rasa malu yaitu malu kepada Allah yang telah memberikan karunianya yang tak terhingga.

Aktualisasi malu kepada Allah ini adalah malu untuk berbuat dosa, malu untuk mengotori diri sendiri dan sebaliknya senantiasa berbuat kebajikan kepada sesama. Dan memang rasa malu itu sebagian dari iman.

(8) Sahiyun

Sahiyun (dermawan) adalah sikap peduli, empati dan merasa terpanggil untuk menolong sesama manusia yang sedang terbelenggu oleh kemiskinan, kebodohan, kedhaliman, dan penyakit dengan mendermakan sebagian dari harta yang dimiliki atas dasar keikhlasan

dan mengharap ridha Allah. Seseorang disebut dermawan apabila prilaku dermawannya itu *built in* dalam kepriadiannya dan dilakukan dalam situasi apapun. Ia tetap dermawan ketika dalam kecukupan maupun kekurangan, ketika menduduki jabatan atau tidak.

Orang yang bersedekah dengan tujuan untuk memperoleh jabatan seperti menjelang pemilu, atau orang bersedekah tatkala ajal sudah hendak menjemputnya atau bersedekah untuk menghalangi orang kejalan Allah, bukan kategori orang yang dermawan, bahkan mereka termasuk orang-orang yang merugi karena yang dilakukan itu tidak diterima sebagai kebajikan. Orang yang dermawan atau baik hati, atau ringan tangan mendapat tempat terhormat di hati masyarakat. Ia dicintai, dibela, dan dihormati, serta dijaga oleh masyarakatnya sehingga jauh dari musuh dan bala. Kedermawanan juga dapat menghapus aib atau kelemahan seseorang. Kalau si dermawan tersebut seorang pemimpin maka dia akan sukses dalam kepemimpinannya.

(9) Adl

Adl atau adil adalah salah satu sifat Tuhan dalam *asmaul husna*. Adil adalah suatu upaya sungguh-sungguh untuk bersikap jujur "seimbang" atau "pertengahan" dalam memandang, menilai atau menyikapi sesuatu atau seseorang. Sikap kepada sesuatu atau seseorang itu dilakukan hanya setelah mempertimbangkan dari segala segi secara jujur, seimbang, proporsional dengan penuh itikad baik dan bebas dari prasangka atau motif-motif tersembunyi.

Adil dapat dibedakan dalam tiga kategori:

a) Adil yang diketahui oleh akal seperti keadilan dalam hukum positif.

b) Adil yang dapat diketahui indra keadilan dalam timbangan, takaran, ukuran dan pembagian (harta, waktu dan sebagainya).

c) Adil yang dapat dirasakan tetapi sulit dibagikan seperti cinta.

Pemimpin sebuah organisasi yang berlaku adil dikagumi oleh anak buahnya juga diikuti perilakunya oleh orang-orang yang dipimpinnya.

b) Etika yang berhubungan dengan sikap terhadap pergaulan dengan sesama

(1) Silaturrahmi

Silaturrahmi adalah pertalian rasa cinta kasih antar sesama manusia, khususnya antar saudara, kerabat, handai taulan, tetangga, dan mitra kerja. Hubungan dan komunikasi antar sesama manusia ini harus dibangun atas dasar cinta kasih. Dengan cinta kasih semua persoalan, semua masalah dapat diselesaikan dengan *win-win solution* dan *happy ending* (*khusnul khatimah*).

Silaturrahmi dapat menambahkan: rasa toleransi, empati dan cinta kasih. Silaturrahmi juga dapat menghilangkan prasangka buruk, curiga, perselesihan, kebencian dan permusuhan antar sesama.

Silaturrahmi lebih dari sekedar berkomunikasi dan bertegur sapa. Silaturrahmi juga menyambung dan menghubungkan kembali tali persaudaraan, kekeluargaan, dan kemitraan yang terputus. Dalam silaturrahmi terdapat misi kemanusiaan yang harmonis seperti: cinta kasih (*rahmah*), perdamaian (*ishlah*), kerukunan dan kebersamaan (*ukhuwah*) dan seterusnya.

Rasulullah SAW bersabda:

"Tidak beriman seseorang diantara kamu sehingga mencintai saudaranya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri".

"Barang siapa yang tidak menyayangi manusia maka ia tidak akan disayangi Allah".

(2) Ukhuwah

Ukhuwah (persaudaraan) adalah semangat persaudaraan yang universal diantara sesama manusia yang memiliki keragaman budaya, agama, bahasa, adat istiadat, peradaban, suku bangsa dan politik.

Semangat persaudaraan itu mengundang makna tindakan positif yang merupakan keharusan untuk saling mengenal, saling menghargai, saling menghormati, saling menolong dalam kebajikan dan taqwa, saling mendo'akan, dan saling belajar. Dan dalam makna yang lain ukhuwah juga berarti tidak saling menghina, saling mengejek, saling merendahkan, banyak berprasangka dan suka mencari-cari kesalahan orang lain, sebagaimana firman Allah berikut:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٞ

"Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal". (Q.S. Al-Hujurat: 13).

.... وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ

"…dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya".(Q.S. Al-Maidah: 2).

إِنَّمَا ٱلۡمُؤۡمِنُونَ إِخۡوَةٞ فَأَصۡلِحُواْ بَيۡنَ أَخَوَيۡكُمۡۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمۡ تُرۡحَمُونَ ١٠ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا يَسۡخَرۡ قَوۡمٞ مِّن قَوۡمٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُونُواْ خَيۡرٗا مِّنۡهُمۡ وَلَا نِسَآءٞ مِّن نِّسَآءٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُنَّ خَيۡرٗا مِّنۡهُنَّۖ وَلَا تَلۡمِزُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَلَا تَنَابَزُواْ بِٱلۡأَلۡقَٰبِۖ بِئۡسَ ٱلِٱسۡمُ ٱلۡفُسُوقُ بَعۡدَ ٱلۡإِيمَٰنِۚ وَمَن لَّمۡ يَتُبۡ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ١١ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱجۡتَنِبُواْ كَثِيرٗا مِّنَ ٱلظَّنِّ إِنَّ بَعۡضَ ٱلظَّنِّ إِثۡمٞۖ وَلَا تَجَسَّسُواْ وَلَا يَغۡتَب بَّعۡضُكُم بَعۡضًاۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمۡ أَن يَأۡكُلَ لَحۡمَ أَخِيهِ مَيۡتٗا فَكَرِهۡتُمُوهُۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ تَوَّابٞ رَّحِيمٞ

"Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara, sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat. Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. dan janganlah suka mencela dirimu sendiri dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekan, seburuk-buruk

panggilan adalah (panggilan) yang buruk sesudah iman dan barangsiapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim. 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: 10-12).

Semangat persaudaraan ini dilakukan secara professional dengan urutan prioritas: persaudaraan sesama orang beriman (*ukhuwah Islamiyah*), kemudian persaudaraan kebangsaan, dan persaudaraan sesama manusia. Dan persaudaraan dalam ukhuwah Islamiyah diprioritaskan kepada keluarga dekat dan jauh, tetangga, dan handai taulan.

(3)Musaawah

Musaawah adalah pandangan bahwa manusia itu sama dan sederajat dalam harkat dan martabatnya tanpa memandang jenis kelamin, kebangsaan, dan sukunya. Tinggi rendahnya manusia hanya ada dalam pandangan Tuhan berdasarkan kadar ketaqwaaannya sebagaimana firman Allah berikut ini:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٞ

"Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal.

Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal". (Q.S. Al-Hujurat: 13).

Pandangan tentang kesamaan manusia itu memberikan dampak pada sikap seseorang untuk rendah hati (*tawadlu*) kepada orang lain dan mengikis sikap takabur dan sok serba tahu, serba segala-galanya. Kedudukan, kekayaan, kepintaran, kecantikan/ ketampanan dimata manusia sering dipandang sebagai variable derajat dan kemuliaan seseorang. Akan tetapi dimata Allah semua itu sebagai amanah dan sekaligus juga sebagai ujian bagi yang bersangkutan.

(4) Tawadhu

Tawadhu (rendah hati) adalah merendahkan kemuliaan yang dimiliki terhadap orang lain yang lebih rendah dan tetap menjaga diri terhadap orang lain yang lebih tinggi. Sikap rendah hati berasal dari ketundukan kepada yang haq dari manapun datangnya dan bukan ketundukan karena silau terhadap dunia.

Sikap rendah hati tumbuh karena keinsyafan bahwa segala kemuliaan (kekuasaan, harta dan jabatan) hakekatnya adalah milik Allah, maka tidak sepantasnya manusia mengklaim kemuliaan itu kecuali dengan prilaku dan karya yang baik. Sebagaimana firman Allah berikut ini:

مَن كَانَ يُرِيدُ ٱلْعِزَّةَ فَلِلَّهِ ٱلْعِزَّةُ جَمِيعًا ۚ إِلَيْهِ يَصْعَدُ ٱلْكَلِمُ ٱلطَّيِّبُ وَٱلْعَمَلُ ٱلصَّٰلِحُ يَرْفَعُهُۥ ۚ وَٱلَّذِينَ يَمْكُرُونَ ٱلسَّيِّـَٔاتِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ ۖ وَمَكْرُ أُو۟لَٰٓئِكَ هُوَ يَبُورُ

"Barangsiapa yang menghendaki kemuliaan, maka milik Allah-lah kemuliaan itu semuanya. Kepada-Nyalah naik perkataan-perkataan yang baik dan amal yang saleh dinaikkan-Nya". (Q.S. Fathir: 10).

Sikap rendah hati juga didasarkan atas kesadaran bahwa manusia itu tidak ada yang sempurna apalagi kalau dibandingkan dengan Tuhan, sebagaimana tersirat maksud firman Allah berikut ini:

... وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ

"... dan di atas tiap-tiap orang yang berpengetahuan itu ada lagi yang Maha Mengetahui". (Q.S. Yusuf: 76).

Rendah hati hendaknya menjadi sikap hidup dalam segala aktivitas apalagi seorang pemimpin. Sikap rendah hati akan mengundang simpati dan empati. Sebaliknya sikap tinggi hati (sombong) akan mengundang kebencian dan anti pati.

Harga diri itu adalah akibat dari prilaku kita, bukan warisan dari nenek moyang yang harus dibentengi dengan kesombongan dan keangkuhan.

(5) Husnu al-zhan

Husnu al-zhan adalah pandangan bahwa manusia itu pada dasarnya adalah berkecendrungan baik. Manusia adalah makhluk yang paling mulia dan paling potensial dari segala ciptaan Allah dan paling dipercaya oleh Tuhan untuk mengelola alam semesta ini. Dalam konteks kemanusiaan sikap *husnu al-zhan* dasarnya adalah saling percaya, saling menghormati, saling bertukar informasi, dan saling menasehati.

Husnu al-zhan dalam kehidupan bersama seperti dalam organisasi (instansi pemerintah/bisnis) akan melahirkan sikap percaya diri, sikap prakarsa, kreatif dan inovatif, rasa tanggung jawab, mengontrol diri sendiri, dan akan melahirkan kemandirian dan keberdayaan dalam malaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab dalam hidup kita.

c) Etika yang berhubungan dengan aktivitas berkarya

(1) Tabligh

Tabligh merupakan salah satu sifat yang dicontohkan Rasulullah SAW yang menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan tugas kerasulannya. *Tabligh* menurut bahasa berarti menyampaikan pesan-pesan Tuhan secara penuh dan tuntas tanpa ada yang disembunyikan.

Dalam pengertian sehari-hari *tabligh* dapat dipahami sebagai menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawab secara professional (dengan komitmen, dedikasi, dan keahlian), sehingga prosesnya dapat berjalan secara efektif dan efesien dan hasilnya berkualitas dan maksimal.

Dalam berkehidupan berorganisasi *tabligh* juga berarti tidak melakukan internalisasi, yaitu tidak menyalahgunakan fasilitas dan tujuan organisasi untuk kepentingan pribadi atau kelompok. Dalam bahasa kontemporer *tabligh* berarti anti korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam menjalankan amanat atau tugas yang menjadi tanggung jawab.

(2) Ruh al-jihad

Ruh al-jihad adalah semangat juang yang gigih untuk mengalahkan kekuatan destruktif baik yang bersifat pribadi (perang melawan hawa nafsu) maupun perang melawan musuh bersama guna membela dan mempertahankan agama, kebenaran, kehormatan, nyawa, harta dan tanah air dengan niat karena Allah dan untuk memperoleh ridha-Nya. Jihad dilakukan dengan ruhani, lisan, harta, dan nyawa dan dilakukan sepanjang waktu sampai kekuatan destruktif itu terkalahkan.

Jihad dikelompokkan menjadi jihad melawan hawa nafsu dilakukan sepanjang hayat, jihad melawan musuh bersama dilakukan pada waktu-waktu tertentu dan jihad *fi sabilillah* (berjuang di jalan Allah) dilakukan kapan saja dan oleh siapa saja merupakan keniscayaan. Misalnya seorang kepala negara berjuang untuk kesejahteraan rakyatnya, seorang manajer perusahaan berjuang untuk kesejahteraan karyawannya, dan seorang dokter berjuang untuk kesembuhan pasiennya, seorang ayah berjuang mencari nafkah untuk anak-anaknya dan istrinya. Jadi semua orang berjuang *fi sabilillah*.

Dalam konteks manajemen semangat jihad ini sangat diperlukan untuk menstimulasi berjalannya roda organisasi.

(3) Kerja sebagai ibadah

Hidup dan kerja bagi manusia merupakan rangkaian yang tidak terpisahkan dari ibadah kepada Allah. Oleh karena itu hidup dan kerja harus dijalani dengan sebaik-baiknya, penuh kesungguhan, komitmen dan dedikasi yang tinggi. Ibadah adalah

mempersembahkan (mendedikasikan) seluruh kehidupan dan karyanya hanya kepada Tuhan.

Bekerja dalam perspektif Islam adalah bekerja yang terbaik (*ahsanu amala*). Sebagaimana firman Allah berikut ini:

وَهُوَ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ فِى سِتَّةِ أَيَّامٍ وَكَانَ عَرْشُهُۥ عَلَى ٱلْمَآءِ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ

"Dan Dia-lah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, dan adalah singgasana-Nya (sebelum itu) di atas air (semuanya itu sebagai i'tibar), agar Dia menguji siapakah di antara kamu yang paling baik amalnya". (Q.S. Hud: 7).

(4) Uswah hasanah

Uswah hasanah maksudnya suri tauladan yang baik sebagaimana yang bisa ditiru dari pribadi Nabi Muhammad SAW dan Nabi Ibrahim as. *Uswah hasanah* terbentuk atas dasar kesungguhan dan prestasi dalam perjuangan. Etos keteladanan ini sangat penting dikembangkan dalam rangka memajukan organisasi (institusi pemerintah maupun bisnis), terutama oleh para pemimpin. Misalnya untuk menegakkan disiplin jam kerja kantor, seorang pemimpin/manajer tidak bisa hanya memerintahkan karyawan semuanya masuk jam 08.00 pulang jam 16.00, sementara dia sendiri tidak pernah tertib, bahkan masuk kerja selalu terlambat dari awal jam kerja. Jelas dia tidak bisa menertibkan anak buahnya dan malah bisa jadi bahan cemoohan. Dia baru bisa menertibkan jam kerja anak buah bila ia bersedia dengan tulus ikhlas menjadi contoh (teladan) bagi anak buahnya. Jadi ia sendiri harus menjadi contoh orang yang

paling awal masuk ke tempat kerja setiap hari, begitu juga dengan jam pulang, ia harus rela jadi orang yang terakhir pulang. Dan itu harus ia lakukan dengan ikhlas. Bila itu sudah bisa ia lakukan maka dapat dipastikan ia dapat menanamkan disiplin jam kerja kepada semua karyawannya, Memberi contoh (teladan) bagi anak buah ini adalah perjuangan yang berat tetapi mulia, karena sangat berpengaruh pada peningkatan etos kerja karyawan.

(5) *Musyarakah* dan *Ta'awun*

Musyarakah dan *ta'awun* artinya persekutuan dalam kebaikan, dan kemaslahatan atau perdamaian (*taqwa*), dan sebaliknya di dalam Islam orang dilarang berserikat dan ber-*ta'awun* dalam hal keburukan dan permusuhan sebagaimana firman Allah berikut:

... وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ

"..dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya". (Q.S. Al-Maidah: 2).

Prinsip *musyarakah* dan *ta'awun* menekankan perlunya pengorganisasian yang efektif dalam segala aktivitas kehidupan seperti organisasi pemerintahan, bisnis, dan sosial kemasyarakatan untuk mewujudkan kebajikan dan taqwa agar yang hak dapat mengalahkan yang bathil. Sebab tidak mustahil dapat saja terjadi kata

Ali bin Abi Thalib kebathilan yang terorganisir dapat mengalahkan kebenaran yang tidak terorganisir.[3]

Musyarakah dan *ta'awun* ini telah terbukti dapat melahirkan kekuatan yang luar biasa sebagaimana dicontohkan dalam Al-Qur'an (surah An-Naml) tentang semut dan lebah. Dua jenis makhluk Tuhan ini berhasil jadi pioner dalam bekerjasama dan tolong menolong untuk memanej kehidupan sehingga menghasilkan yang terbaik. Kalau binatang saja yang berserikat dan ber-*ta'awun* dapat melahirkan kekuatan luar biasa apa lagi kalau itu dilakukan oleh manusia. Persoalannya jarang sekali manusia itu mau mengambil i'tibar dari kehidupan makhluk-makhluk yang kecil seperti semut dan lebah ini. Manusia sering sombong, sok serba tahu, serba bisa sehingga berujung pada takabbur dan gagal memanej pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Begitu pula dalam memanej pemerintahan, bisnis, dan kehidupan sosial dengan *musyarakah* dan *ta'awun* dapat diperhatikan akan keberhasilan mencapai tujuan yang dicita-citakan.

(6) Al-Wafa

Al-Wafa adalah menepati janji apaila seseorang berjanji setiap orang yang berjanji akan dimintai pertanggungjawaban oleh manusia dimana ia berjanji dan di akhirat nanti oleh Tuhan, sebagaimana dijelaskan oleh firman Allah berikut:

... وَأَوْفُواْ بِٱلْعَهْدِ ۖ إِنَّ ٱلْعَهْدَ كَانَ مَسْـُٔولًا

---

[3] Didin Hafidhuddin-Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek,* Jakarta*:* Gema Insani, 2003, h. 4

"..dan penuhilah janji; Sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggungan jawabnya". (Q.S. Al-Isra: 34).

Dan orang yang tidak bisa menepati janjinya adalah orang yang munafik. Orang yang munafik itu mempunyai standar ganda dalam menyikapi permasalahan yang dihadapi dan kesimpulannya kepada yang menguntungkan, memilih jalan selamat yang sifatnya situasional. Kemunafikan dapat terjadi pada siapa saja termasuk pada orang-orang beriman.

Menepati janji bukan hanya merupakan prilaku terpuji yang sangat dihormati oleh setiap manusia, bahkan lebih dari itu mengajarkan kunci keberhasilan hidup seseorang. Dan dari perspektif keimanan merupakan indikator kadar keimanan seseorang yang dapat menentukan orang itu dapat dipercaya atau tidak baik ucapan maupun tindakannya.

Dengan demikian kualitas seorang pemimpin/ manajer dalam mengelola pekerjaannya sebisa mungkin hendaknya ia menegakkan *al-Wafa* ini.

BAB IV
PARADIGMA MANAJEMEN SYARIAH

1. Teologi Manajemen Sejarah

Pemikiran Islam sebenarnya bukan merupakan buah dari intelektual manusia, namun pemikiran itu merupakan pemikiran ilahi yang bersumber dari Allah SWT, dzat Yang Maha Benar dan Maha Sempurna, sebagaimana firman Allah:

قَدْ جَآءَكُم مِّنَ ٱللَّهِ نُورٌ وَكِتَٰبٌ مُّبِينٌ ﴿١٥﴾ يَهْدِى بِهِ ٱللَّهُ مَنِ ٱتَّبَعَ رِضْوَٰنَهُۥ سُبُلَ ٱلسَّلَٰمِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ ٱلظُّلُمَٰتِ إِلَى ٱلنُّورِ بِإِذْنِهِۦ وَيَهْدِيهِمْ إِلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ

"Sesungguhnya telah datang kepadamu cahaya dari Allah dan kitab yang menerangkan. dengan kitab itulah Allah menunjuki orang-orang yang mengikuti keredhaan-Nya ke jalan keselamatan, dan (dengan kitab itu pula) Allah mengeluarkan orang-orang itu dari gelap gulita kepada cahaya yang terang benderang dengan seizin-Nya, dan menunjuki mereka ke jalan yang lurus" (Q.S. Al-Maidah: 15-16).

Dengan demikian maka tidak etis rasanya kalau kita membangga-banggakan teori-teori yang diikuti itu sebagai

karya manusia, seperti misalnya teori manajemen ilmiah (*scientific management*). Sebetulnya manusia hanyalah mendapat petunjuk dan bimbingan untuk menggali mutiara pikiran itu dari khazanah kekayaan ilmu Allah SWT. Allah Maha Mengatur dan Menyiapkan segala sesuatunya yang diperlukan manusia untuk melaksanakan tugasnya sebagai *khalifah fil ardhi* (Q.S. Hud: 61). Bumi tempat kita tinggal ini telah disiapkan Allah SWT dengan isi selengkap-lengkapnya: ada air, ada tanah, ada tumbuh-tumbuhan, ada hewan, ada tambang, ada mineral dan sebagainya. Manusia tinggal mengelolanya sesuai dengan misi yang diembannya sebagai *khalifah fil ardhi*.

Untuk dapat mengelola kehidupan di muka bumi dengan sebaik-baiknya dengan melaksanakan segala sumber daya yang disediakan oleh Allah SWT secara bertanggung jawab, diperlukan pengetahuan, wawasan, keterampilan, dan sikap kerja yang professional, yang dalam istilah modern sekarang disebut dengan "manajemen".

Manajemen dalam pandangan ajaran Islam mengandung pengertian segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Prosesnya harus diikuti dengan baik. Segala sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.[1] Hal ini sesuai dengan sabda Rasulullah SAW:

"Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, teratur, jelas, dan tuntas)" (HR. Thabarani).

Manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas merupakan hal yang

---

1 Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek,* Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 1.

disyariatkan dalam ajaran Islam. Dan bahkan menurut hadis yang diriwayatkan oleh Muslim dari Abi Ya'la,[2] melaksanakan manajemen itu merupakan suatu kewajiban:

"Allah SWT mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu" (HR. Muslim).

Kata *ihsan* di sini mengandung makna melakukan suatu secara maksimal dan optimal.[3] Melakukan pekerjaan dengan manajemen yang baik memang menuntut orang yang mengerjakan itu maksimal dan optimal, tidak setengah setengah, apalagi asal dikerjakan saja. Tetapi bekerja yang benar-benar berkualitas prosesnya dan bermutu hasilnya.

2. Budaya Manajemen Syariah

Sebagai konsekuensi logis dari pentingnya manajemen dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang maka perlu dibangun budaya manajemen syariah agar seorang pemimpin dalam menjalankan tugas manajemen pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya betul-betul kredibel dan kapabel. Budaya manajemen syariah yang dimaksud adalah:

a. Mengutamakan Akhlak

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan Rasulullah SAW dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dalam kapasitasnya sebagai pemimpin agama, kepala keluarga, pemerintahan maupun entrepreneur adalah mengutamakan akhlak. Akhlak merupakkan faktor utama (payung) dari semua aktivitas yang dilakukan oleh Rasulullah SAW. Hal tersebut tidak hanya diakui oleh kawan (sahabatnya),

---

2 Yahya Abu Syarifuddin an-Nawawi. *Hadits Arba'in*. No 17.

3 Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung. *Op Cit*, h. 2.

tetapi juga oleh lawannya, seperti Kaisar Romawi Heracleus[4] dan lain-lain.

Diantara pesona akhlak Rasulullah SAW dalam melaksanakan aktivitasnya sebagai pemimpin antara lain:

(1) Memegang teguh kebenaran
(2) Penyabar
(3) Penyantun
(4) Penyayang
(5) Pemaaf

Dalam konteks kekinian yang disebut akhlak itu ialah *Emotional Quotient* (EQ) atau kecerdasan emosional. Dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan, EQ menjadi sumber utama terbangunnya kredibelitas dan kabilitas. Banyak orang yang menduduki jabatan pemimpin yang gagal dalam melaksanakan kepemimpinannya dan setelah ditelusuri kegagalannya tersebut ternyata umumnya mereka itu memiliki EQ yang rendah sehingga menghalalkan segala cara dalam mencapai tujuan. Untuk semua bidang kehidupan termasuk menjadi pemimpin Rasulullah SAW menyatakan dalam hadisnya:

"Tidak ada semata yang lebih berat dalam timbangan daripada akhlak yang baik". (HR. Ahmad dan Abu Daud).

Dan dalam hadis yang lain:

"Sesungguhnya orang yang paling aku cintai dan paling dekat denganku pada hari kiamat adalah orang yang paling baik akhlaknya".

---

[4] Muslim Kelana, *Muhammad SAW is a Great Entrepreneur,* Bandung: Dinar Publishing, 2008, h. 44.

Sebenarnya setiap orang dibekali potensi akhlak (EQ) oleh Allah. Dan akhlak itu dapat dikembangkan oleh manusia untuk meraih sukses dalam kehidupan di dunia maupun di akhirat kelak. Dan tanda-tanda orang yang berakhlak baik itu antara lain:

(1) Banyak malu
(2) Banyak berbuat baik
(3) Sedikit bicara
(4) Tidak mengagung-agungkan diri sendiri
(5) Menyambung tali persaudaraan
(6) Sabar
(7) Ikhlas
(8) Tidak menyakiti orang lain
(9) Jujur dalam perkataan dan perbuatan
(10) Selalu berbuat baik
(11) Menghormati orang lain
(12) Selalu bersyukur
(13) Menepati janji
(14) Tidak memfitnah atau mencela
(15) Tidak suka terburu-buru
(16) Tidak kikir
(17) Lembut
(18) Cinta karena Allah
(19) Benci karena Allah
(20) Tidak mengadu doma
(21) Tidak hasud (dengki)
(22) Murah senyum
(23) Ridha dan menguatkan kasih sayang

(24) Ridha karena Allah

(25) Marah karena Allah

b. Mengutamakan Pembelajaran

Rasulullah SAW dalam semua bidang kehidupan yang digeluti beliau mengajarkan pentingnya pembelajaran. Hal tersebut dapat disimpulkan dari salah satu hadis yang disampaikan beliau "Belajarlah walau sampai ke negeri Cina". Hal ini juga menunjukkan pada waktu itu Rasulullah SAW menyatakan bahwa peradaban Cina sudah lebih maju sehingga pantaslah kaum muslimin itu belajar hingga ke sana. Sebagai contoh misalnya, kepemimpinan Rasulullah dalam bisnis sejak menjalani magang (*internship*) dengan pamannya Abu Thalib hingga mandiri dan sampai puncak karirnya di usia 35 tahun (menjelang menjadi rasul), dijalaninya dalam empat metode:[5]

(1) Meniru (*copy paste*).

(2) Coba dan coba lagi (*trial and error*)

(3) Pengondisian (*conditioning*)

(4) Berpikir (*thinking*).

Mengutamakan pembelajaran bagi seorang pemimpin tidak dapat dinafikan, karena problema kehidupan dalam suatu organisasi seperti organisasi bisnis memerlukan solusi yang sesuai dengan perkembangan zaman. Hal itu diakui oleh para CEO perusahaan besar dan terkemuka yang menjadikan perusahaannya sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*).

---

[5] Muslim Kelana dalam Ma'ruf Abdullah, *Wirausaha Berbasis Syariah*. Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h.129.

c. Mengutamakan Pelayanan

Dalam menjalankan tugas kepemimpinan di bidang bisnis Rasulullah SAW memberi contoh perlu mengutamakan pelayanan (*costumer service*) yang menjadi naluri akhlaknya. Kebiasaan Muhammad mengutamakan pelayanan dalam kegiatan bisnis berlanjut dalam kegiatannya setelah menjadi rasul (pemimpin umat). Dalam mengutamakan pelayanan terhadap umatnya Muhammad SAW menjalankan pola-pola layanan berikut:

(1) Murah senyum

Memberi senyum merupakan kebiasaan Muhammad SAW ketika bertemu dengan siapapun. Senyum adalah sunnah beliau, sehingga beliau pun menyatakan bahwa senyum adalah sedekah. Muhammad selalu berusaha menyapa orang terlebih dahulu, bahkan sampai tiga kali.

(2) Ramah

Muhammad SAW dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu ramah kepada siapapun dan menjauhkan diri dari perkataan yang menyakitkan. Muhammad SAW mengajarkan kepada kita jika ada 3 orang berkumpul maka tidak boleh 2 orang diantaranya berbisik. Beliau juga melarang keras menggunjing, karena sama dengan memakan bangkai saudaranya sendiri. Beliau tidak pernah menghardik orang dan selalu memberi nasehat pada waktu yang tepat.

(3) Menepati janji

Muhammad SAW adalah orang yang teguh memegang janji. Beliau pernah menunggu mitra

bisnisnya selama 3 hari, sementara mitra bisnisnya lupa dengan janjinya. Pernah terjadi suatu saat ada orang yang mengutangi Muhammad SAW datang menagih utangnya dengan kasar. Sahabatnya Umar bin Khattab yang menyaksikan marah sekali. Rasulullah SAW lalu bersabda: *"Biarkan dia wahai Umar. Mestinya engkau suruh aku agar membayarnya dan mestinya engkau suruh dia agar bersabar".*

(4) Senang memberi hadiah

Muhammad SAW ketika setelah diangkat oleh Allah menjadi rasul menjelaskan hukum bahwa Rasul dan keluarganya tidak menerima sedekah, tetapi boleh menerima hadiah. Sebagaimana hadis yang diriwayatkan oleh Aisyah r.a:

"Rasulullah SAW senantiasa menerima hadiah (yang diberikan kepadanya) dan membalas dengan hadiah juga".

(5) Adil

Muhammad SAW terkenal dengan sikapnya yang adil tanpa memihak. Beliau tidak pernah mendahulukan keluarga ataupun kaum kerabatnya. Beliau juga mengingatkan agar para orang tua berlaku adil kepada semua anak-anaknya.

Sikap Muhammad SAW yang mengutamakan pelayanan terhadap orang lain dalam kepemimpinannya bagian dari budaya manajemen syariah yang mengantarkannya kepada kesuksesannya dalam memimpin umat.

d. Mengutamakan silaturrahmi-kemitraan (*networking*)

Seorang pemimpin dalam menjalankan tugas manajemennya selalu mengutamakan silaturrahmi-

kemitraan (*networking*) baik terhadap staf (pelanggan internal) maupun terhadap *stakeholders* (pelanggan eksternal). Dengan gaya silaturrahmi-kemitraan (*networking*) ini maka hubungan kerja akan terbangun lebih hangat dan masing-masing pihak akan lebih merasa bertanggung jawab, karena ada rasa turut memiliki terhadap hubungan kerja tersebut.

Nabi Muhammad SAW dalam praktek kepemimpinannya di berbagai bidang kehidupan selalu mengajarkan dan memberi contoh tentang perlunya mengutamakan silaturrahmi-kemitraan (*networking*) ini, sehingga terbangun kredibelitas dan kapabilitas kepemimpinannya. Diantara sifat-sifat yang dianjurkan beliau untuk membangun silaturrahmi-kemitraan (*networking*) ini antara lain:

(1) Rendah hati (tawadhu)
(2) Dermawan
(3) Tidak mau bergunjing
(4) Menghargai pendapat orang lain

Selain membangun dan menjaga silaturrahmi-kemitraan (*networking*), Nabi Muhammad SAW juga mengajarkan tentang sifat-sifat yang harus dihindari, karena dapat membahayakan/merusak hubungan baik, seperti:

(1) Menjelek-jelekkan (*black campaign*)
(2) Membeda-bedakan pelayanan (Q.S. Ali-Imran: 159)
(3) Berburuk sangka (Q.S. Al-Hujurat: 12)
(4) Curang dan manipulasi (Q.S. An-Nisa: 29)
(5) Membudayakan sogok atau *riswah* (Q.S. Al-Baqarah: 188)

e. Internalisasi agama dalam kehidupan seorang pemimpin

Internalisasi berarti proses penghayatan atau pemberian makna bagi motivasi, pola pikir, pola sikap, atau pola tindakan. Dalam konteks agama internalisasi dapat dipahami sebagai proses pemahaman agama dalam kehidupan seseorang, dalam hal ini seorang pemimpin, seperti misalnya bagaimana ia menempatkan agama dalam segala motivasi, pola pikir dan pola tindak dalam kaitannya dengan kehidupan pribadi, interaksinya dengan orang-orang yang dipimpinnya dan dengan Yang Maha Kuasa (Allah SWT).

Pentingnya internalisasi ini diingatkan oleh Allah di dalam Al-Qur'an:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan". (Q.S. Al-Hasyr: 18).

Ayat di atas mengisyaratkan agar orang yang beriman selalu mengupayakan internalisasi nilai-nilai agama secara terus-menerus agar ia dapat menetapi keimanannya. Proses internalisasi ini dapat dilakukan dengan tiga cara:

(1) Pendidikan

Fungsi pendidikan disini adalah untuk menanamkan fondasi keagamaan yang kuat.

(2) Pelatihan

Fungsi pelatihan disini adalah membiasakan sikap keterampilan melaksanakan perintah-perintah agama seperti ibadah *mahdhah.*

(3) Pengembangan

Pengemba-ngan merupakan aktivitas yang mendorong potensi individu secara optimal dalam penghayatan prilaku beragama.

3. Landasan Moral Manajemen Syariah

Dalam perspektif syariah seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai landasan moral yang harus ia pegang teguh agar ia bisa lurus dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Landasan moral yang dimaksud adalah:

a. Kesadaran bahwa dirinya diperintah oleh Allah

Maksudnya seorang pemimpin itu tidak boleh lupa bahwa apapun yang ia lakukan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya ia tidak pernah luput dari pantauan Allah, sebagaimana firman Allah sebagai berikut:

فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ

"Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula" (Q.S. Al-Zalzalah:7-8).

Ayat di atas mengingatkan kita bahwa tidak ada sesuatu yang dapat kita tutupi, semuanya dalam pantauan Allah SWT, dan nanti pada hari perhitungan segala perbuatan kita yang baik dan yang buruk ada

balasannya yang setimpal. Bagi seorang pemimpin yang berorientasi syariah ayat ini akan menyadarkannya akan perlunya *self control*[6] (kontrol pribadi) dalam mengerjakan apapun sebelum dikontrol oleh Allah Yang Maha Kuasa. Dengan adanya *self control* ini insya Allah kita akan terhindar dari perbuatan yang menyimpang dari yang seharusnya.

b. Komitmen yang tinggi pada kejujuran

Jujur adalah kesucian nurani yang memberi jaminan terhadap kebenaran dalam berbuat, ketepatan dalam bekerja, dan dapat dipercaya, serta enggan untuk berbuat dusta. Allah SWT dalam firmannya berikut mengingatkan:

فَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّن كَذَبَ عَلَى ٱللَّهِ وَكَذَّبَ بِٱلصِّدْقِ إِذْ جَآءَهُۥٓ ۚ أَلَيْسَ فِى
جَهَنَّمَ مَثْوًى لِّلْكَٰفِرِينَ ﴿٣٢﴾ وَٱلَّذِى جَآءَ بِٱلصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِۦٓ ۙ أُو۟لَٰٓئِكَ
هُمُ ٱلْمُتَّقُونَ ﴿٣٣﴾ لَهُم مَّا يَشَآءُونَ عِندَ رَبِّهِمْ ۚ ذَٰلِكَ جَزَآءُ
ٱلْمُحْسِنِينَ

"Maka siapakah yang lebih zalim daripada orang yang membuat-buat dusta terhadap Allah dan mendustakan kebenaran ketika datang kepadanya? Bukankah di neraka Jahannam tersedia tempat tinggal bagi orang-orang yang kafir?. Dan orang yang membawa kebenaran (Muhammad) dan membenarkannya, mereka itulah orang-orang yang bertakwa. Mereka memperoleh apa yang mereka kehendaki pada sisi Tuhan mereka. Demikianlah Balasan orang-orang yang berbuat baik". (Q.S. Az-Zumar: 32-34).

---

6 Tim Multitama Communication, *Islamic Bussines Strategy for Entrepreneur ship,* Jakarta: Zikrul Media Intelektual, h. 161.

Pemimpin yang lurus (benar dan jujur) adalah pemimpin yang menjadi idaman semua orang. Pemimpin yang benar dan jujur adalah pemimpin yang setara antara ucapan dan perbuatan (dapat membuktikan yang diucapkannya), karena rakyat (orang-orang yang dipimpinnya) itu perlu bukti bukan janji.

c. Komitmen yang tinggi pada amanah

Amanah atau kepercayaan yang diberikan kepada seorang pemimpin yang berorientasi syariah merupakan penghargaan moral yang teramat mahal. Amanah tidak didapatkan begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang, dimulai dari pengamatan, pemantauan dan di akhiri dengan penilaian yang teliti atas perilaku orang yang diberi amanah. Apa dan siapa dia.

Orang yang amanah adalah orang yang mempunyai nilai plus dibanding dengan orang lain. Dampak positifnya orang yang amanah menjadi orang yang dicintai banyak orang dan menjadi panutan orang lain. Islam melarang kita berkhianat terhadap amanah. Sebagaimana Allah SWT berfirman:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ

﴿٢٧﴾ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّمَآ أَمۡوَٰلُكُمۡ وَأَوۡلَٰدُكُمۡ فِتۡنَةٞ وَأَنَّ ٱللَّهَ عِندَهُۥٓ أَجۡرٌ عَظِيمٞ

"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. Dan ketahuilah, bahwa hartamu dan anak-anakmu itu hanyalah sebagai cobaan dan sesungguhnya di sisi Allah-lah pahala yang besar". (Q.S. Al-Anfal: 27-28).

Orang yang teguh memegang amanah dalam istilah lain disebut juga kredibel yang meliputi: bertanggung jawab, menepati janji dan tidak berkhianat. Orang yang amanat (kredibel) selalu memperlakukan orang lain sesuai dengan haknya dan tidak menciderainya. Seorang pemimpin dikatakan kredibel bukan hanya terhadap orang di luar organisasi yang dipimpinnya (mitra setara) tetapi juga terhadap orang-orang yang ada di dalam pembinaannya seperti para karyawan (mitra berjenjang).

Menurut Muslim Kelana dalam bukunya *Muhammad SAW is a Great Entrepreneur,* seorang entrepreneur (pemimpin bisnis) dikatakan amanah (kredibel) apabila ia:

1 Memenuhi janjinya.
2 Membayar upah dan bonus karyawannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3 Melangsungkan kerjasama jangka panjang.
4 Memenuhi takaran dan ukuran sesuai dengan spesifikasi yang disepakati
5 Memenuhi ketentuan-ketentuan dalam surat atau akad perjanjian (*memorandum of understanding*)

Sebetulnya apa yang dimaksud Muslim Kelana ini tidak hanya untuk pemimpin bisnis saja, tetapi juga berlaku untuk pemimpin dalam bidang apapun, seperti pemimpin rumah tangga, pemimpin masyarakat, pemimpin instansi pemerintah dan pemimpin negara.

d. Cerdas

Seorang pemimpin juga dituntut mempunyai kecerdasan (*fathanah*). Kecerdasan seseorang tidak bisa hanya diidentifikasi dari pendidikan formal saja. Banyak orang yang tidak memiliki pendidikan formal tetapi

cerdas, seperti Muhammad SAW, Thomas Alva Edison, dan lain-lain.

Meskipun Muhammad SAW itu dianggap sebagai orang yang buta huruf tetapi kecerdasan beliau sebagai pemimpin teruji dari strategi perjuangannya sebagai pemimpin, seperti misalnya:

1 Ketika Muhammad SAW menemui berbagai kesulitan dalam berdakwah di kota Mekkah, beliau mengatur strategi hijrah ke kota Madinah, karena menurut perhitungan beliau masyarakat kota Madiah lebih terbuka dengan perubahan. Strategi itu ternyata berhasil. Islam tumbuh semakin besar di Madinah. Ini suatu bukti kecerdasan Muhammad SAW membaca situasi dan kondisi yang dihadapi.

2 Ketika Muhammad dan pengikutnya sudah hijrah ke Madinah dan beliau mengetahui pasar Madinah itu dikuasai oleh orang Yahudi, sehingga politik jual beli keperluan sehari-hari memberatkan masyarakat. Muhammad SAW mengatur strategi dengan menugaskan Abdurrahman bin Auf untuk menguasai pasar dengan membangun pasar disamping rumahnya. Selanjutnya Abdurrahman bin Auf telah berhasil membeli sebuah sumur dari orang Yahudi. Kemudian sumur itu digratiskan kepada penduduk Madinah sehingga tidak ada lagi penduduk Madinah yang membeli air kepada orang Yahudi. Alhasil strategi ini mematahkan praktik monopoli terhadap air yang merupakan barang pokok (merupakan hajat hidup orang banyak).[7]

3 Ketika Muhammad menjadi rasul, ia berhasil mengetahui silang pendapat antara pemimpin

[7] Muslim Kelana, *Op Cit,* h.66

kabilah Arab tentang siapa yang berhak menempatkan batu hitam (*hajarul aswad*) ke tempatnya semula setelah Ka'bah itu dibersihkan dari bekas banjir. Kejeniusan Muhammad berhasil menghindarkan pertikaian antara kabilah karena semua mendapat kesempatan untuk mengangkat batu hitam itu ke tempatnya semula, walaupun yang meletakkannya dia sendiri sebagai orang yang dipercaya.

Dengan demikian cerdas tidaknya seseorang itu tidak bisa hanya dilihat dari buta huruf atau tidaknya seseorang, tetapi banyak dimensi lain yang lebih menentukan cerdas tidaknya seseorang. Dalam konteks kekinian kecerdasan itu dilihat dari dimensi:

1 Kecerdasan Intelektual,
2 Kecerdasan Emosional, dan
3 Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan merupakan karunia Allah SWT kepada orang-orang yang mau berpikir, mengembangkan nalar, menganalisis, menemukan berbagai alternatif, mengevaluasi alternatif itu, memilih alternatif yang terbaik dan melaksanakan pilihan tersebut. Oleh karena itu Allah SWT sering menyindir atau memberi peringatan yang keras kepada orang-orang yang enggan berpikir dalam salah satu firmannya:

وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَن تُؤْمِنَ إِلَّا بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۚ وَيَجْعَلُ ٱلرِّجْسَ عَلَى ٱلَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ

"Dan tidak ada seorangpun akan beriman kecuali dengan izin Allah; dan Allah menimpakan kemurkaan kepada orang-orang yang tidak mempergunakan akalnya". (Q.S. Yunus: 100).

Demikian pentingnya kecerdasan itu sehingga sangat bermanfaat bagi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, termasuk dalam mengatur strategi untuk mencapai tujuan organisasi, mengkondisikan dan membagi habis pekerjaan organisasi, memerintahkan jalannya kegiatan organisasi, menilai hasil pekerjaan/kinerja organisasi, dan membuat perencanaan kegiatan organisasi yang berkeseimbangan dari tahun ke tahun.

e. Komunikatif

Bagi seorang pemimpin kemampuan berkomunikasi juga sangat menentukan keberhasilannya dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Berkomunikasi merupakan suatu keniscayaan bagi seorang pemimpin, karena segala ide-ide yang ada dalam pikirannya harus dijalankannya kepada semua orang yang ada dalam pembinaannya dan semua *stakeholder* baik dari dalam maupun dari luar organisasi yang dipimpinnya. Untuk menjalankan hal tersebut diperlukan kemampuan berkomunikasi agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengetahui, memahami, dan mengerti bagaimana menjalankannya.

Kemampuan berkomunikasi tersebut dapat dilihat dari ;

1 Apa yang dibicarakan atau dikatakan mengandung bobot (didukung oleh data dan informasi yang relevan)

2 Apa yang dibicarakan mengandung hikmah.
3 Tangkas dan jelas baik dalam menyampaikan maupun dalam menjawab pertanyaan.
4 Dan menyenangkan dalam cara menyampaikannya.

Apabila seorang pemimpin mampu berkomunikasi dengan empat kemampuan tersebut, maka ia dapat digolongkan dalam pemimpin yang komunikatif sebagaimana yang dimaksudkan dalam firman Allah SWT sebagai berikut:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَقُولُواْ قَوۡلٗا سَدِيدٗا ﴿٧٠﴾ يُصۡلِحۡ لَكُمۡ أَعۡمَٰلَكُمۡ وَيَغۡفِرۡ لَكُمۡ ذُنُوبَكُمۡۗ وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ فَقَدۡ فَازَ فَوۡزًا عَظِيمًا

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar. Niscaya Allah memperbaiki bagimu amalan-amalanmu dan mengampuni bagimu dosa-dosamu, dan barangsiapa mentaati Allah dan Rasul-Nya, Maka sesungguhnya ia telah mendapat kemenangan yang besar". (Q.S. Al-Ahzab: 70-71).

Dan pada ayat lain Allah berfirman:

وَلۡيَخۡشَ ٱلَّذِينَ لَوۡ تَرَكُواْ مِنۡ خَلۡفِهِمۡ ذُرِّيَّةٗ ضِعَٰفًا خَافُواْ عَلَيۡهِمۡ فَلۡيَتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡيَقُولُواْ قَوۡلٗا سَدِيدًا

"… oleh karena itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar (qaulan sadidan)". (Q.S. An-Nisa: 9).

Menurut Jalaluddin Rahmat, Pishthall seorang pakar komunikasi menerjemahkan *qaulan sadidan* tersebut dengan dua makna dari kedua ayat tersebut:[8]

1 *Speak words straight to the point* (bicaralah langsung pada pokok persoalan).
2 *Speak justly* (bicaralah yang benar)

[8] Jalaluddin Rahmat dalam Muslim Kelana, *Op Cit,* h. 74.

BAB V
KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

1. Pengertian Kepemimpinan

Kehadiran pemimpin dalam kehidupan bermasyarakat dalam ajaran Islam merupakan keniscayaan. Islam mendorong umatnya untuk mengatur kehidupan bersama dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, memotivasi munculnya kepemimpinan berdasarkan kesepakatan masyarakat dengan memberi kepercayaan kepada seseorang yang dipercaya dan dianggap mampu memimpin dan memberikan petunjuk atas segala persoalan yang dihadapi dalam kehidupan.

Salah satu dasar untuk memunculkan pemimpin dalam Islam adalah dari hadis Rasulullah SAW:

"Tidak dihalalkan bagi 3 orang yang berada di atas rumah. di muka bumi ini, kecuali salah seorang mereka menjadi pemimpin".

Dalam hadis yang lain di riwayatkan pula:

"Ketika 3 orang keluar melakukan perjalanan, maka perintahkanlah salah satu dari mereka untuk menjadi pemimpin."[1]

---

[1] Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Manajemen Syariah,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, h.127.

Berdasarkan pengertian dua hadis tersebut maka kewenangan untuk memilih dan menetapkan pemimpin itu ada pada masyarakat (*jamaah*). Dalam Islam tidak dibenarkan seseorang mengakui dan mengangkat dirinya sebagai pemimpin dan memaksa orang lain untuk mengakui dan mentaati kepemimpinannya. Jadi pemimpin sejati yang akan mengemban tugas-tugas kepemimpinan adalah orang yang dipilih oleh masyarakat dari kalangan mereka sendiri yang menurut masyarakat memiliki kriteria yang diperlukan oleh seorang pemimpin.

Sedangkan pengertian kepemimpinan meliputi segala macam atribut yang harus dimiliki seorang pemimpin. Seperti kriteria keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan atribut yang melekat pada dirinya itu seorang pemimpin mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya untuk bersama-sama dengannya melaksanakan pekerjaan organisasi guna mencapai tujuan. Kalau organisasi itu adalah instansi pemerintahan tujuannya adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat, dan kalau organisasi itu adalah perusahaan (bisnis) adalah mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan.

2. Kriteria Kepemimpinan

Agar seorang pemimpin itu dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka kepada setiap orang yang akan dipilih menjadi pemimpin itu haruslah memiliki kriteria:

a) Orang yang dikenal (dicintai) oleh orang-orang yang dipimpinnya. Kalau seorang pemimpin itu dikenal dan dicintai orang-orang yang dipimpinnya, maka kepemimpinannya akan didukung sepenuhnya oleh orang-orang yang dipimpinnya.

b) Orang yang melayani, bukan yang minta dilayani. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang

memudahkan masyarakat berurusan, sehingga masyarakat menjadi senang. Wibawanya bukannya wibawa formal karena ia punya SK sebagai pemimpin, tetapi wibawanya terbentuk karena sifatnya yang menyenangkan, lalu ia disegani oleh masyarakat (orang-orang) yang dipimpinnya. Sikapnya ini merupakan pertanda ia pemimpin yang berhasil, disenangi dan diterima oleh orang-orang yang dipimpinnya, sebagaimana yang dimaksud hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

"Jika Allah bermaksud menjadikan seorang pemimpin yang berhasil, maka Allah akan menjadikan para pembantunya itu orang-orang yang baik". (HR. Nasa'i)

c) Mampu menampung aspirasi orang-orang yang dipimpinnya. Apapun keluhan masyarakat ia tampung dan pelajari untuk dicarikan pemecahannya.

d) Selalu bermusyawarah dalam memutuskan hal-hal yang menyangkut orang-orang yang dipimpinnya. Ia menghargai saran dan pendapat orang-orang yang menjadi pembantunya. Ia tidak sok tahu dan sok kuasa dalam mengambil keputusan. Ia selalu ingat dengan tuntunan Allah dalam Al-Qur'an:

وَٱلَّذِينَ ٱسۡتَجَابُواْ لِرَبِّهِمۡ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ وَمِمَّا رَزَقۡنَٰهُمۡ يُنفِقُونَ

"Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka". (Q.S. Asy-Syuura: 38).

Ia juga orang yang tegas dalam menjalankan keputusan, tetapi lunak dalam caranya (*for titer in re suafiter in mudo* kata orang Italia).

e) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup sehingga dapat melaksanakan tugas kepemimpinan. Pengetahuan di sini adalah pengetahuan yang terkait dengan organisasi dimana ia dijadikan sebagai pemimpin. Kalau organisasinya pemerintahan, maka pengetahuan yang dimilikinya juga menyangkut pemerintahan. Dan kalau organisasi dimana ia dijadikan pemimpin hasilnya bisnis maka pengetahuan yang harus ada padanya juga pengetahuan tentang bisnis, demikian seterusnya. Sedangkan kemampuan di sini adalah kemampuan memimpin (*leadership*). Bahkan dulu Bani Israil yang terkenal sebagai umat yang cerewet itu pernah oleh Tuhan dipilihkan pemimpin yang tidak hanya mempunyai pengetahuan dan kemampuan manajerial, tetapi juga memiliki keistimewaan tubuh yang perkasa, sebagaimana diceritakan dalam kisah Thalut[2] dalam Al-Qur'an:

إِنَّ..... ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِ ۖ وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُ ۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ

" ... sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa. Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui". (Q.S. Al-Baqarah: 247).

---

2 Ali Muhammad Taufiq, *Politik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani, 2004, h. 37

Dalam persepsi kebenaran (pandangan Tuhan) pengangkatan Thalut tidak harus harta yang membedakannya dengan warga Bani Israil lainnya, karena harta tidak dapat dijadikan *hujjah* "bukti" pengangkatan seseorang sebagai utusan Allah, oleh para pembesar Bani Israil kebijakan Tuhan tersebut mereka komentari:

... قَالُوٓاْ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ ٱلۡمُلۡكُ عَلَيۡنَا وَنَحۡنُ أَحَقُّ بِٱلۡمُلۡكِ مِنۡهُ وَلَمۡ يُؤۡتَ سَعَةً مِّنَ ٱلۡمَالِۚ ...

"Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?…". (Q.S. Al-Baqarah: 247).

f) Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam persepsi kebenaran seorang pemimpin itu adalah orang yang memahami kebiasaan dan bahasa orang-orang yang dipimpinnya. Kriteria ini adalah untuk memudahkan pemimpin itu berkomunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Allah SWT berfirman di dalam Al-Qur'an:

وَمَآ أَرۡسَلۡنَا مِن رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوۡمِهِۦ لِيُبَيِّنَ لَهُمۡ .....

"Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka … "(Q.S. Ibrahim: 4)

g) Mempunyai kharisma dan wibawa

Kharisma dan wibawa merupakan kriteria yang memperkuat status kepemimpinan seseorang. Dengan

kharisma dan wibawa seorang pemimpin akan semakin teguh di mata umatnya dalam menjalankan tugasnya. Dalam prespektif Islam, kharisma dan wibawa ini tidak harus dari warisan darah orang tuanya yang juga pemimpin, tetapi dapat dibentuk melalui ketentuan dalam menjalankan ibadah, hubungan sosial (muamalahnya) baik, sikapnya santun kepada siapa saja, konsekuen (satu kata dengan perbuatan), tidak membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan. Dengan prilaku-prilaku tersebut akan membuat orang-orang yang dipimpinnya kagum dan menaruh rasa hormat kepadanya. Kagum dan hormat inilah yang bermetamorfose menjadi kharisma dan wibawa.

Dalam hubungan ini sekali lagi Bani Israil itu menunjukkan kecerewetannya dan menganggap dirinya lebih sempurna terhadap keputusan Tuhan yang mengutus Syu'aib sebagai nabi kepada mereka sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an:

قَالُواْ يَـٰشُعَيۡبُ مَا نَفۡقَهُ كَثِيرًا مِّمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرَىٰكَ فِينَا ضَعِيفًاۖ وَلَوۡلَا رَهۡطُكَ لَرَجَمۡنَـٰكَۖ وَمَآ أَنتَ عَلَيۡنَا بِعَزِيزٍ

"Mereka berkata: "Hai Syu'aib, kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan sesungguhnya kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami". (Q.S. Huud: 91).

h) Konsekuen dengan kebenaran

Konsekuen dengan kebenaran ini sering menjadi batu ujian bagi seorang pemimpin kalau sampai terjadi tidak

konsekuen itu terjadi karena godaan hawa nafsu. Banyak pemimpin yang tadinya sudah baik dalam tindak-tanduknya, tetapi ketika digoda oleh hawa nafsunya ia tidak lulus, kebenaran telah digadaikan bahkan dijualnya karena silau dengan harta dunia.

Melalui kisah Daud a.s di dalam Al-Qur'an Allah SWT mengingatkan para pemimpin:

يَـٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَـٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ

"Hai Daud, sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah". (Q.S. Shaad:26).

i) Bermuamalah dengan lembut

Dalam berhubungan/berurusan apapun dengan orang-orang yang dipimpinnya hendaknya dilakukan dengan lemah lembut dan penuh kasih sayang. Sehingga menjadi menyenangkan dan menimbulkan rasa simpatik.

Sifat lemah lembut dan kasih sayang ini merupakan salah satu sifat Rasulullah Muhammad SAW panutan kita umat Islam, sebagaimana firman Allah SWT di dalam Al-Qur'an:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ .....

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati

kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu…". (Q.S. Ali-Imran: 159).

j) Saling memaafkan

Antara pemimpin dengan yang dipimpin saling memaafkan. Karena mungkin saja dalam hubungan muamalah ada kesalahpahaman sehingga menjadikan pikiran terganggu. Agar kedua belah pihak segera terlepas dari kesalahan perlu saling memaafkan, sebagaimana Allah memerintahkan kepada Rasulullah SAW:

..... فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ .....

"*… Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka...* ". (Q.S. Ali-Imran: 159).

k) Membulatkan tekad dan tawakkal

Semua yang menjadi urusan pemimpin apabila sampai saatnya untuk diselesaikan, karena segala pertimbangan dengan data dan informasi sudah diproses maka seorang pemimpin harus yakin dan bertekad menyelesaikan diikuti tawakkal kepada Allah agar pilihan penyelesaian itu adalah jalan penyelesaian yang terbaik, sebagaimana firman Allah di dalam Al-Qur'an:

..... فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِ .....

" *... Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah ...* "(Q.S. Ali-Imran: 159).

l) Sadar dengan adanya *muraqabah*

Muraqabah adalah pengawasan melekat (waskat) dari Allah. Dengan menyadari adanya *muraqabah* yang memperhitungkan segala perbuatan baik dan buruk manusia di *yaumil akhir* akan membuat manusia, lebih-lebih lagi seorang pemimpin akan selalu berupaya bekerja seikhlas-ikhlasnya, sejujur-jujurnya agar segala amal perbuatannya mendapat ridha dari Allah. Karena hanya dengan keikhlasan dan kejujuran itulah yang akan menyelamatkannya dalam timbangan (*mizan*) di *yaumil akhir* nanti.

Kalau pemimpin melupakan adanya *muraqabah* ini, tidak ada lagi keikhlasan, tidak ada lagi kejujuran dalam bekerja. Bersiap-siaplah menuai hasil atau akibatnya nanti diakhirat. Dan bahkan dalam era reformasi sekarang ini sudah banyak pemimpin atau pejabat publik yang mengabaikan keikhlasan dan kejujuran dalam bekerja, di penghujung kekuasaan berurusan dengan hukum dan harus menginap di hotel prodeo yang bebas bayar.

Beruntunglah pemimpin yang selalu ingat dengan adanya *muraqabah* ini, dan insya Allah dia akan mendapatkan keselamatan di dunia dan di akhirat. Kesadaran mereka yang beruntung itu diawali dengan menegakkan sholat, menganjurkan kepada orang-orang yang dalam pembinaannya menegakkan sholat, karena sholat yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dengan mengharapkan ridha Allah akan mencegah perbuatan keji dan mungkar. Dengan demikian menegakkan sholat juga berarti menegakkan hak-hak Allah dan menjaga nilai-nilai moral, sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an:

..... وَلَذِكْرُ ٱللَّهِ أَكْبَرُ ۗ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ

" ... Dan sesungguhnya mengingat Allah (shalat) adalah lebih besar (keutamaannya dari ibadat-ibadat yang lain), dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan". (Q.S. Al-An Kabuut: 45).

m) Mempunyai *power* "pengaruh"

Seorang pemimpin harus mempunyai *power* "pengaruh" agar ia dapat melakukan tugas pengawasan (monitoring dan evaluasi). Dengan *power* "pengaruh" ini ia akan dapat mencegah dirinya dari orang-orang yang ada dalam pembinaannya untuk konsekuen menunaikan amanat yang diberikan kepadanya serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran, sebagaimana firman Allah di dalam Al-Qur'an:

وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ

" ... Menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar ... ".(Q.S. Al-Hajj: 41).

n) Tidak membuat kerusakan di muka bumi

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memelihara kehidupan di bumi, bukan pemimpin yang merusak kehidupan di bumi seperti; merusak lingkungan, sawah-ladang, keturunan, mempermainkan kaum yang lemah, menipu, bersaing secara tidak sehat. Allah SWT mengancam pemimpin yang tidak baik ini dengan firmannya:

وَإِذَا تَوَلَّىٰ سَعَىٰ فِى ٱلْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ ٱلْحَرْثَ وَٱلنَّسْلَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلْفَسَادَ

"Dan apabila ia berpaling (dari kamu), ia berjalan di bumi untuk mengadakan kerusakan padanya, dan merusak tanam-tanaman dan binatang ternak, dan Allah tidak menyukai kebinasaan". (Q.S. Al- Baqarah: 205).

o) Mau mendengar nasehat dan tidak sombong

Orang yang enggan (tidak mau) mendengarkan nasehat dari orang yang ikhlas tergolong dalam manusia yang sombong. Orang yang sombong sering menganggap dirinya paling benar, sok tahu segala hal. Dan ini merupakan tanda-tanda orang yang takabbur dan calon penghuni neraka, sebagaimana firman Allah berikut:

وَإِذَا قِيلَ لَهُ ٱتَّقِ ٱللَّهَ أَخَذَتْهُ ٱلْعِزَّةُ بِٱلْإِثْمِ ۚ فَحَسْبُهُۥ جَهَنَّمُ ۚ وَلَبِئْسَ ٱلْمِهَادُ

"Dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya".(Q.S. Al-Baqarah: 206).

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sering disebut juga model kepemimpinan adalah salah satu kriteria kepemimpinan yang bersifat universal, dan sering berkembang menurut situasi dan kondisi dimana kegiatan manajemen itu dilaksanakan. Meski demikian gaya kepemimpinan tetap diperlukan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan ini merupakan cara pendekatan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya untuk melaksanakan pekerjaan organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Para tokoh manajemen dan ahli sosiologi sepakat bahwa tidak terdapat karekteristik baku yang melekat dalam kepemimpinan dan harus dipegang oleh seorang pemimpin sepanjang waktu untuk merealisasikan tujuannya.[3] Kepemimpinan adalah kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling tepat terdapat pada beberapa variabel yang saling berhubungan,[4] sehingga banyak orang (para praktisi) membuat kesimpulan gaya yang betul-betul dominan itu tidak ada, kepemimpinan itu sifatnya situasional (tergantung pada situasinya).

Meskipun demikian dalam literatur manajemen kita mengenal berbagai gaya manajemen yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi, diantaranya:

a. Gaya kepemimpinan berbaur dengan bawahan (menyatu)

   Gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa pemimpin setiap saat siap melayani orang-orang yang dipimpinnya. Inilah gaya kepemimpinan yang disebut Marx Wiber dengan istilah pemimpin yang baik adalah ibarat sapu lidi yang berada dalam satu ikatan. Inilah pula yang pernah dilaksanakan oleh Rasulullah SAW dalam melaksanakan misi kerasulannya. Pemimpin yang berbaur dengan bawahan ini menunjukkan bahwa ia juga adalah bagian dari mereka, dan bawahannya merasa dekat dengan pemimpinnya. Sejarah kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW mencatat salah satu indikator keberhasilan Muhammad SAW dalam merealisasikan misinya adalah gaya

---

[3] Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Op Cit,* h. 131

[4] T. Hari Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2000, h. 306

kepemimpinan yang dekat atau berbaur dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Berbeda sekali dengan pimpinan yang menjaga jarak dan jauh dari bawahan (berada di menara gading) baik pemikiran maupun tindakannya tidak akan mampu menjalankan tugas kepemimpinannya dengan baik dan utuh. Pemimpin yang dekat (berbaur dengan bawahan) dapat melengkapi gaya kepemimpinannya dengan contoh (teladan) perilakunya sendiri. Inilah salah satu alasan Michael H. Hart menempatkan Muhammad sebagai pemimpin yang paling berpengaruh pada urutan pertama dan 100 orang tokoh di dunia.

b. Gaya kepemimpinan demokratis

Dalam gaya kepemimpinan demokratis keputusan terhadap masalah yang dihadapi organisasi dibahas melalui musyawarah, sehingga semua orang mendapat kesempatan untuk memberikan masukan. Pemimpin berperan mengatur jalannya musyawarah dan ia tidak berhak memutuskan sendiri. Segala keputusan diambil secara musyawarah mufakat atau paling tidak dengan suara terbanyak.

Gaya kepemimpinan ini dibangun dengan semangat kebersamaan, persamaan dan egalitarian. Gaya kepemimpinan ini diinspirasi oleh petunjuk Allah dalam Al-Qur'an:

...وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ ...

" ... Dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu…". (Q.S. Ali Imran: 159).

c. Gaya kepemimpinan otoritarian

Dalam gaya kepemimpinan otoritarian ini peran pemimpin untuk mengambil keputusan lebih dominan. Bahkan lebih sering bawahan sama sekali tidak dilibatkan, bawahan hanya diminta melaksanakan keputusan yang diambil pimpinan. Gaya kepemimpinan otoritarian ini di zaman modern dan globalisasi ini sudah tidak populer lagi. Hal itu antara lain karena rakyat sudah cukup cerdas dapat membedakan mana yang rasional dan mana yang tidak.

Satu-satunya keuntungan dalam gaya kepemimpinan otoritarian ini dalam pengambilan keputusan tidak banyak memerlukan waktu dan biayanya murah bahkan tanpa biaya pun bisa. Kelemahan yang paling mendasar gaya otoritarian ini adalah tidak memberi ruang partisipasi orang-orang yang dipimpin dalam proses pengambilan keputusan.

d. Gaya kepemimpinan *laissezfaire*

Gaya kepemimpinan *laissezfaire* ini lebih memberikan kebebasan kepada orang-orang yang dipimpin untuk mengambil keputusan terhadap suatu masalah. Pemimpin lebih berperan sebatas menyampaikan informasi dan memfasilitasi hal-hal yang diperlukan terkait dengan keputusan yang diambil orang-orang yang dipimpin. Organisasi tidak mempunyai kewenangan intervensi atau memberi rekomendasi berkenaan keputusan yang diambil oleh masing-masing orang anggota organisasi itu.

Dalam kehidupan di era modern dan global ini gaya ini sudah tidak populer dan ditinggalkan orang. Satu-satunya kelebihan gaya ini hanya pada tegaknya hak perseorangan dalam kehidupan bersama. Dan kalau

dikaji lebih jauh lagi dalam kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat malah menyalahi azas pendelegasian kewenangan individu kepada organisasi yang mengatur kehidupan bersama. Jadi gaya *laissezfaire* ini sebenarnya adalah gaya yang kebablasan dan membingungkan dilihat dari hakekat kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Oleh karenanya wajar sekali kalau gaya ini sudah ditinggalkan.

e. Gaya kepemimpinan partisipatoris

Gaya kepemimpinan partisipatoris ini adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan orang-orang yang dipimpinnya dalam setiap aktivitas organisasi. Keterlibatan orang-orang yang dipimpin tidak hanya sebatas turut serta dalam musyawarah membahas dan mengambil kesimpulan terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi organisasi, tetapi juga keterlibatan dalam menangani pekerjaan yang harus dilakukan pemimpin.

f. Gaya kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan situasional ini adalah gaya kepemimpinan yang memadukan satu gaya kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan yang lain dengan melihat/memperhatikan sisi-sisi positifnya. Alasan penggunaan gaya kepemimpinan situasional ini adalah karena dalam kenyataannya tidak ada gaya kepemimpinan yang bisa digunakan terus menerus atau dengan kata lain masing-masing gaya kepemimpinan itu mempunyai keterbatasan, sehingga untuk melengkapinya bisa dipadukan dengan gaya yang lain.

Masing-masing gaya kepemimpinan tersebut tentu mempunyai kelebihan dan kekurangan. Untuk ini dapat dibuat ringkasannya sebagaimana tabel berikut.

Tabel: 4.1
Ringkasan Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan

No	Gaya	Kelebihan	Kekurangan
1	Berbaur dengan bawahan (menyatu)	• Lebih mudah berkomunikasi, • Lebih mudah memahami aspi - rasi bawahan, • Lebih dekat di hati bawahan, • Lebih mudah mem bangun konsensus untuk mendapat kesepakatan • Proses kaderisasi berjalan.	• Dalam kaca mata tradisional khususnya orang di luar komunitas organisasi sulit mem beda-kan mana pemimpin dan mana bawahan.
2	Demokratis	• Memberi kesempatan kepada bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan • Proses kaderisasi berjalan.	• Untuk mendapatkan kese - pakatan memerlukan waktu yang lebih lama, • Dalam konteks negara modern memerlukan biaya yang besar, karena harus meli batkan perwa-kilan daerah-daerah.
3	Otoritarian	• Mudah dalam mengam bil keputusan • Dari segi biaya dan waktu yang digunakan efesien.	• Tidak mem beri kesem - patan bawahan berparti-sipasi dalam pengam bilan keputusan, • Segala keputusan terkesan dipaksakan, • Proses kaderisasi tidak ada.
4	*Laissezfaire*	• Yang dipimpin mendapat kesempatan yang seluas -luasnya untuk ikut mengatur.	• Sering ke bablasan, se - hingga tidak jelas lagi mana pemimpin dan mana bawahan, • Bisa mengundang k eka-cauan karena masing - masing ingin mengatur, • Tidak ada kesatuan gerak dalam organisasi, dan • Proses kaderisasi tidak jalan.
5	Situasional	• Kekurangan dalam suatu gaya dapat dilengkapi dengan gaya yang lain, dan • Mudah menyesuaikan dengan keadaan.	• Tidak fokus • Terkesan menyerah pada keadaan (situasi dan kondisi), dan • Tidak ada ke beranian menghadapi tantangan

Sumber: Analisis penulis

4. Kepemimpinan Manajerial

Seorang pemimpin dituntut mempunyai kemampuan manajerial dalam memanaj organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan manajerial tersebut meliputi:

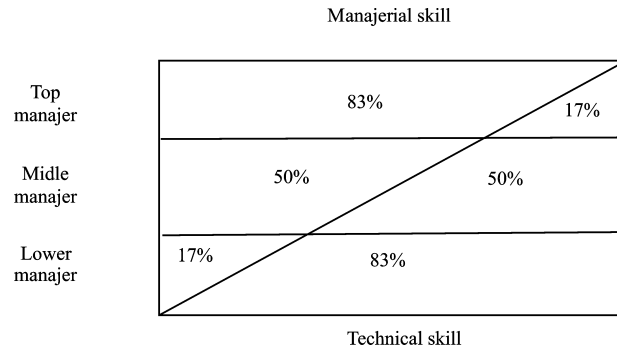
a. Merencanakan struktur organisasi yang sesuai dengan keperluan.
b. Merencanakan keperluan sumber daya organisasi yang meliputi:
   1) Merencanakan keperluan SDM yang sesuai dengan tuntutan organisasi meliputi rekruitmen, melatih, dan mengembangkan karir karyawan.
   2) Merencanakan keperluan sarana prasarana dan fasilitas yang diperlukan organisasi.
   3) Merencanakan peralatan-peralatan yang diperlukan organisasi.
   4) Merencanakan sumber dana (modal) organisasi dan sumber daya lainnya untuk mendapatkannya serta pengelolaannya.
   5) Merencanakan penggunaan waktu yang sebaik-baiknya sesuai dengan keperluan organisasi.
c. Merencanakan bagaimana mengoperasikan kegiatan organisasi yang meliputi:
   1) Menyusun rencana kerja (program kegiatan organisasi).
   2) Melaksanakan program kegiatan organisasi.
   3) Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program kerja organisasi.
   4) Membuat laporan pelaksanaan program kerja organisasi.
   5) Memberikan *feedback* kepada semua staf yang berkenaan dengan hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan program kerja organisasi.

d. Mempersiapkan bahan-bahan masukan untuk perbaikan atau penyempurnaan perencanaan program kegiatan diberikutnya (ToTi) berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan program tahun berjalan (To), dan seterusnya.

5. Kemampuan Teknis

Selain mempunyai kemampuan konseptual, seorang pemimpin (manajer) dituntut pula untuk memiliki kemampuan teknis berkenaan dengan kegiatan yang menjadi core organisasi tersebut, meskipun tidak sedetil pekerjaan teknis yang dilakukan oleh staf (karyawan yang membidanginya). Kemampuan teknis ini terutama dimaksudkan agar ia juga mengerti tentang pekerjaan-pekerjaan yang ditangani organisasinya, sehingga ia bisa mengetahui bagaimana mestinya para staf atau karyawan harus mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, sehingga ia dapat memberikan contoh mengerjakannya dan yang lebih penting lagi ia dapat mengetahui kemungkinan terjadinya manipulasi pekerjaan oleh staf atau karyawan yang nakal.

Bagaimana perimbangan kemampuan teknis dan kemampuan manajerial dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 4.1
Perbandingan kemampuan manajerial dan kemampuan teknis yang harus dimiliki pemimpin

Sumber: Analisis Penulis

Dari gambar 4.1 tersebut kita dapat memahami:

1. Untuk manajer puncak (*top manager*) dituntut memiliki kemampuan manajerial skill > dari kemampuan teknikal skill.
2. Untuk manajer menengah (*middle manager*) dituntut memiliki kemampuan skill = (kurang lebih sama) dengan kemampuan teknikal skill.
3. Untuk manajer tingkat terendah (*lower manager*) dituntut memiliki kemampuan teknikal skillnya > dari kemampuan manajerial skill.

Alasan perbandingan tersebut berdasarkan pengamatan dalam pengalaman penulis dalam pekerjaan penulis selama ± 34 tahun berkarir di jabatan struktural:

1. Untuk manajer puncak tuntutan kemampun berpikir (manajerial skill) lebih besar daripada tekhnikal skill: 83% (5/6 x 100%) dan tuntutan kemampuan teknikal skill: 17% (1/6 x 100%).

2. Untuk manajer menengah tuntutan kemampuan berpikir (manajerial skill) *fifty-fifty* dengan tuntutan kemampuan teknikal skill= 50% manajerial skill dan 50% teknikal skill.
3. Untuk manajer tingkat rendah tuntutan kemampuan berpikir (manajerial skill) < tumbuh tuntutan teknikal skill: 17% manajerial skill (1/6 x 100%) dan 83% teknikal skill (5/6 x 100%).

6. Kemampuan Interpersonal

Kemampuan interpersonal adalah kemampuan pemimpin organisasi untuk membina hubungan baik, berkomunikasi dan berinteraksi dengan bawahan dan semua *stakeholder* organisasi. Kemampuan interpesonal ini merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin untuk dapat sukses dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

Pentingnya seorang pemimpin memiliki kemampuan ini karena kemampuan interpersonal ini dapat menjembatani kesenjangan pemahaman tentang visi dan misi organisasi baik terhadap pelanggan internal (semua karyawan), maupun terhadap semua *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan) yang disebut juga pelanggan eksternal.

Bilamana pemahaman terhadap visi dan misi organisasi itu sudah terbangun, maka akan memudahkan para karyawan (pelanggan internal) untuk melaksanakan tugasnya masing-masing dan akan bermuara pada kinerja yang baik. Begitu pula dengan *stakeholder* (pelanggan eksternal) akan memudahkan pimpinan berhubungan dengan mereka dalam melaksanakan apa yang menjadi tugas organisasi, seperti misalnya bagaimana seorang pemimpin perusahaan menentukan *segmenting*, *targeting* dan *positing* produknya ke pasar sasaran.

Kemampuan interpersonal seorang pemimpin dapat dilihat dari perilaku perilaku dan kepemimpinannya dihadapan para bawahan,[5] diantaranya misalnya:

a) Menunjukkan suri tauladan yang baik atas semua aktivitas yang dilakukan.
b) Memiliki interaksi sosial yang baik dengan bawahan, konsen terhadap persoalan mereka dan berlaku adil.
c) Mengajak bawahan untuk bermusyawarah dan menghormati pendapat mereka.
d) Melatih bawahan untuk mengjalankan tugas dengan amanah.
e) Mempunyai kepercayaan terhadap kemampuan bawahan dan mendelegasikan sebagian dari wewenangnya.
f) Melakukan inspeksi, pengawasan dan audit terhadap kinerja bawahan secara amanah.

Kemampuan interpersonal seorang pemimpin yang berbasis syariah ini diilhami oleh apa yang dilakukan oleh Rasulullah SAW dan Khaulafa al Rasyidin dalam memimpin umat di masa awal-awal Islam, seperti misalnya:

(1) Keteladanan

Salah satu tugas utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin adalah memberikan keteladanan yang baik kepada bawahan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Seorang pemimpin harus mewajibkan dirinya untuk berperilaku lurus, teguh dalam menjalankan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan kesabaran, amanah dan pengorbanan.

---

[5] Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Op Cit,* h. 138

Rasulullah SAW tidak menganjurkan sesuatu kepada umatnya, melainkan diri sendiri sudah melaksanakannya. Hal ini merupakan refleksi dari firman Allah SWT berikut:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ۝٢ كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ

"Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan". (Q.S. Ash-Shaff: 2-3).

Dalam ayat lain Allah SWT berfirman:

لَّقَدۡ كَانَ لَكُمۡ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسۡوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرۡجُواْ ٱللَّهَ وَٱلۡيَوۡمَ ٱلۡأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرٗا

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah".(Q.S. Al-Ahzab: 21).

(2) Akhlak mulia

Seorang pemimpin yang disenangi dan disegani oleh bawahan adalah pemimpin yang berakhlak mulia, yaitu pemimpin yang penuh perhatian pada persoalan-persoalan yang dihadapi bawahannya. Misalnya memberikan nasehat ketika mereka melakukan kesalahan dan memberikan semangat (motivasi) jika mereka melakukan kebenaran. Dengan kata lain pemimpin yang dapat memberikan argument yang bijaksana sesuai situasi dan kondisinya. *Akhlakul karimah*

(akhlak mulia) ini melekat pada diri Rasulullah SAW dan Khulafaur al-Rasyidin. Sifat akhlak mulia ini bersumber dari ajaran Allah dalam Al-Qur'an:

وَٱخۡفِضۡ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ

"Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, Yaitu orang-orang yang beriman". (Q.S. Asy-Syu'ara: 215).

Dan dalam ayat lain:

ٱدۡعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلۡحِكۡمَةِ وَٱلۡمَوۡعِظَةِ ٱلۡحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُۚ

"Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah (hikmah ialah perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dengan yang batil) dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik". (Q.S. An – Nahl: 125).

Masih dalam konteks akhlak mulia ini Khalifah Umar r.a pernah berwasiat kepada Gubernur Mesir Abu Musa al-Asy'ari dan berkata: "Tengoklah kaum muslimin yang sedang sakit, dan kalau ia meninggal saksikanlah jenazah mereka. Bukakanlah pintu rumahmu untuk mereka, gembirakan persoalan mereka dengan kehadiranmu, engkau adalah bagian dari mereka, sebab Allah memberimu beban yang berat. Jika ada rakyatmu yang mengadukan engkau dan keluargamu tentang pakaian dan kendaraan yang tidak sama dengan milik kamu muslimin, ingatlah wahai hamba Allah, engkau layaknya binatang ternak yang lewat pada padang rumput yang hijau, yang tidak memiliki tujuan kecuali untuk menggemukkan badan, akan tetapi akhirnya ia mati karena kegemukkan. Ketahuilah, sesungguhnya ketika seorang pegawai melakukan penyelewengan,

maka rakyatnya akan melakukan hal yang sama. Orang yang paling celaka di antara manusia adalah orang yang membuat celaka dan sengsara manusia.[6]

7. Kemampuan Strategis

Kemampuan strategis adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memahami kondisi sosial-politik yang melingkupi operasional organisasi yang dipimpinnya (lingkungan internal) dan berhadapan dengan kondisi sosial-politik lingkungan eksternal yang menjadi hambatan dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Misalnya dalam organisasi bisnis, kedalam pimpinan perusahaan harus mempunyai kemampuan strategis bagaimana mengatur atau meningkatkan kualitas SDM, kemampuan menyediakan modal yang terbatas, dan kualitas produk yang perlu ditingkatkan terus, sementara disini lain perusahaan juga menghadapi ketatnya persaingan (lingkungan eksternal), mengharuskan seorang pemimpin perusahaan memiliki kemampuan strategis:

a) Kedalam (lingkungan internal) ia harus berhasil membangun sinergi kekuatan yang ada sehingga tetap mampu memproduksi barang baik harga maupun kualitasnya mampu bersaing dengan produk kompetitor.
b) Keluar (lingkungan eksternal) ia harus bisa membawa produknya memasuki sigmentasi pasar yang tepat, menentukan targeting, dan menempatkan positing produknya di benak konsumen.

Contoh kemampuan strategis diawal-awal Islam yang dilakukan Rasulullah SAW dalam kegiatan dakwah agama Islam. Di antara strategi tersebut, Rasulullah berusaha

---

6 *Ibid,* h.141

membebaskan kaum muslimin muslimat dari berbagai siksaan yang dilakukan kaum Quraisy. Ketika siksaan kaum Quraisy semakin menjadi Rasulullah memerintahkan muslimin untuk hijrah (keluar) dari Mekkah, dengan tujuan untuk menghindari kerugian yang lebih besar.

Setelah mereka berada di tempat tujuan (Madinah) Rasulullah mempersaudarakan sahabat-sahabatnya yang berasal dari Mekkah (Muhajirin) dengan sahabat-sahabat yang ada di Madinah (Anshar). Selain itu Rasulullah juga melakukan kesepakatan damai dengan penduduk non muslim seperti orang Yahudi yang tinggal di Madinah. Semua itu dilakukan Rasulullah adalah untuk kedamaian dan ketentraman umat Islam di satu sisi dan di sisi lain untuk kemudahan kegiatan dakwah agama Islam yang dibawanya.

Sejarah pemerintahan Islam mencatat prestasi gemilang (luar biasa) yang dihasilkan oleh kemampuan strategi Nabi Muhammad SAW dalam mengatur dan menyiasati pemerintahan Islam adalah tercapainya kesepakatan *al-Shahifa al-Madinah*, yang dalam istilah modernnya disebut "Piagam Madinah" atau disebut juga konstitusi Madinah (*Madeena Charter*).[7]

Latar belakang lahirnya Piagam Madinah ini adalah seperti sudah disinggung di atas adalah untuk kedamaian kehidupan bermasyarakat di Madinah, karena Madinah (Yatsrib) telah lama mengalami konflik yang berkepanjangan oleh dua suku yang besar yaitu "Auz dan Khazraj", kemudian ditambah oleh suku-suku Yahudi yang ada kepentingan menangguk di air keruh dari konflik tersebut.

Penduduk Madinah (Yatsrib) meminta kepada Nabi Muhammad SAW untuk hijrah ke Madinah antara lain agar

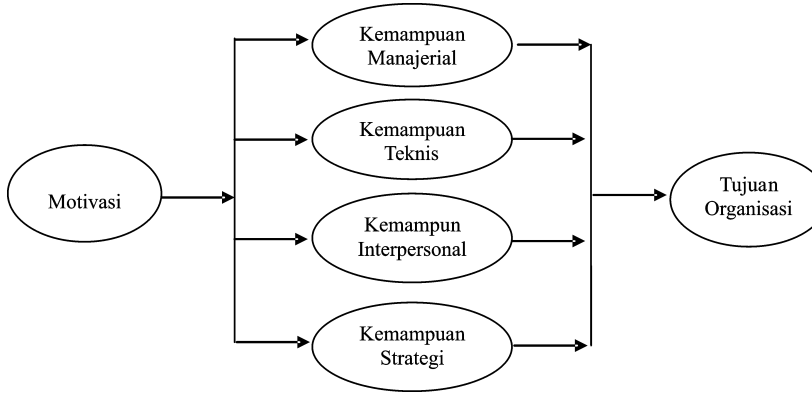
---

[7] Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW The Super Leadersiper Super Manager*, Jakarta: Tazkia Multimedia, 2007, h. 154

dapat menciptakan perdamaian dan ketentraman di Madinah, karena mereka sudah bosan hidup di tengah-tengah konflik yang berkepanjangan. Nabi Muhammad SAW kemudian mengumpulkan para pemimpin suku-suku yang tinggal di Madinah untuk merumuskan suatu kesepakatan politik yang belakangan disetujui dan dikenal dengan istilah "Piagam Madinah".

Piagam Madinah ini merupakan dokumen historis yang menetapkan prinsip-prinsip konsitusi negara modern yang memuat: kebebasan beragama, kebebasan menyatakan pendapat, perlindungan terhadap harta dan jiwa anggota masyarakat, dan larangan melakukan kejahatan. Piagam Madinah ini diletakkan oleh Nabi Muhammad SAW lebih dari 14 abad yang silam di kota Madinah sebagai pusat pemerintahan Islam pertama dan telah membukakan pintu baru dalam kehidupan politik dan peradaban dunia masa itu, yang bisa menjadi rujukan dalam membangun perdamaian dan ketentraman dalam kehidupan multi agama dan multi etnis di zaman modern sekarang yang rentan konflik.

Dengan demikian untuk mencapai keberhasilan seorang pemimpin mencapai *goal* (tujuan) organisasi yang dipimpinnya ia harus memiliki motivasi yang mendorongnya dapat mendayagunakan dengan sebaik-baiknya kemampuan manajeril, kemampuan teknis, kemampuan interpersonal, dan kemampuan strategis sebagaimana nampak dalam gambar skema berikut ini;



Gambar 4.2
Proses mencapai tujuan organisasi

Sumber: Analisis Penulis

BAB VI
ETOS KERJA KEPEMIMPINAN SYARIAH

Dalam manajemen berbasis syariah, seorang pemimpin organisasi baik organisasi publik maupun organisasi bisnis dituntut untuk memiliki etos kerja Islami yang bertumpu pada akhlakul karimah.[1] Islam menjadikan akhlak sebagai energi batin yang terus menyala dan mendorong setiap langkah kehidupan kita dalam koridor jalan yang lurus.

Ciri-ciri orang yang bekerja dengan etos kerja Islami nampak pada sikap dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari yang dilandasi oleh keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu ibadah dan berprestasi itu indah. Toto Tasmara menyebutnya ada semacam panggilan dari hatinya terus menerus memperbaiki diri, mencari prestasi bukan prestise, dan tampil sebagai bagian dari umat yang terbaik (*khairu ummah*).

Sikap dan perilaku yang tergolong budaya kerja (etos kerja Islami) ini seyogianya dimiliki/menjadi bagian dari keseharian dalam aktivitas seorang pemimpin yang Islami. Sikap dan perilaku tersebut adalah:

---

[1] K. H. Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami,* Jakarta: Gema Insani Press, 2002, dalam Ma'ruf Abdullah, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h. 122

1. Menghargai waktu

Seorang yang beretos kerja Islami sangat menghargai betapa berharganya waktu, satu detik saja berlalu tak mungkin lagi kembali. Di dalam Al-Qur'an diajarkan agar setiap muslim memperhatkan dirinya dan mempersiapkan hari esok sebagaimana firman Allah berikut:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ...

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) …. (Q.S. Al-Hasyr: 18).

Di ayat lain Allah lebih tegas lagi mengingat bagi kita tentang pentingnya waktu ini:

وَٱلْعَصْرِ ۝١ إِنَّ ٱلْإِنسَـٰنَ لَفِى خُسْرٍ ۝٢ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّـٰلِحَـٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ ۝٣

"*Demi waktu (masa) sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran*". (Q.S. Al-Ashr: 1-3)

Selain itu ajaran Islam juga menganggap pemahaman terhadap pentingnya menghargai waktu ini adalah sebagai indikator keimanan dan ketaqwaan seseorang,[2] sebagaimana tersirat dari firman Allah berikut:

وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ ٱلَّيْلَ وَٱلنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَنْ أَرَادَ أَن يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا

---

[2] Undang Ahmad Kamaludin, *Etika Manajemen Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, h. 42

"*Dan Dia (pula) yang menjadikan malam dan siang silih berganti bagi orang yang ingin mengambil pelajaran atau orang yang ingin bersyukur*". (Q.S. Al Furqan: 62)

Dan bagi orang yang mampu mengelola waktu dengan baik, maka ia akan memperoleh optimalisasi dalam kehidupan, sebaliknya apabila tidak mampu mengelolanya maka ia tidak mendapatkan apa-apa.

Dan pada ayat lain Allah berfirman:

وَٱلَّيۡلِ إِذَا يَغۡشَىٰ ﴿١﴾ وَٱلنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ﴿٢﴾ وَمَا خَلَقَ ٱلذَّكَرَ وَٱلۡأُنثَىٰٓ ﴿٣﴾ إِنَّ سَعۡيَكُمۡ لَشَتَّىٰ ﴿٤﴾ فَأَمَّا مَنۡ أَعۡطَىٰ وَٱتَّقَىٰ ﴿٥﴾ وَصَدَّقَ بِٱلۡحُسۡنَىٰ ﴿٦﴾ فَسَنُيَسِّرُهُۥ لِلۡيُسۡرَىٰ ﴿٧﴾

"Demi malam apabila menutupi (cahaya siang), dan siang apabila terang benderang,dan penciptaan laki-laki dan perempuan. Sesungguhnya usaha kamu memang berbeda-beda. Adapun orang yang memberikan (hartanya di jalan Allah) dan bertakwa, dan membenarkan adanya pahala yang terbaik (syurga), maka Kami kelak akan menyiapkan baginya jalan yang mudah." (Al Lail: 1-7).

Demikian tingginya nilai waktu menurut Al-Qur'an, akan tetapi bagaimana dengan kenyataan, tengoklah dengan mata hati yang bening dan bijak, betapa banyak diantara kita yang mengabaikan nilai waktu, sehingga menyebabkan kita terpuruk dalam kelemahan dan kerugian. Kita hafal surah al-Ashr, tetapi tidak mampu menangkap esensinya dan tidak pandai mempraktikannya. Betapa banyak di antara kita yang telah membuang-buang aset ilahiyah (waktu) ini, dan pada saat yang sama juga banyak orang yang berkeringat berjuang memenuhi seruan (*hayya 'alal falaah*) dengan kerja keras, namun di antara kita masih ada orang terpenjara dalam kemalasan.

Seorang pemimpin yang mendapat amanah ia akan berjuang menghidupkan iman dalam bentuk amal saleh dan tidak akan membuang-buang waktu tanpa manfaat. Sebaliknya mereka suka bermalas-malas membuang-buang waktu pada hakekatnya adalah orang yang berjiwa kerdil, pengecut, dan tidak memiliki tanggung jawab dan kehilangan orientasi untuk menatap masa datang.

Oleh karena itu mereka yang sengaja datang ke kantor terlambat sesungguhnya telah membuat kezaliman yang luar biasa. Pertama, ia mendekati tanda-tanda kemunafikan. Kedua, menzolimi teman-teman sekerja. Ketiga, telah melakukan perbuatan kriminal (korupsi waktu)[3].

Orang yang sukses adalah orang tidak mau sedetikpun waktunya berlalu tanpa makna. Oleh karena itu setiap orang, lebih-lebih lagi pemimpin harus sadar akan makna hidup. Hidup hanya sekali, oleh karenanya hidup harus berarti. Apa yang akan kita raih di masa depan ditentukan oleh yang kita lakukan sekarang. Bila kita menanam kemalasan, bersiaplah menuai kemiskinan. Bila kita menanam kerja keras sepantasnyalah kita menuai keberhasilan.

2. Ikhlas

Ikhlas artinya bersih, murni, tidak terkontaminasi dengan sesuatu yang mengotori. Orang yang ikhlas dalam bekerja memandang tugasnya sebagai pengabdian, sebagai amanah yang harus dilakukan tanpa pretensi apapun, dan dilaksanakan secara profesional.

Ikhlas bukan hanya *output* dari cara kita melaksanakan pekerjaan dengan melayani orang lain, tetapi juga ikhlas menjadi input (masukan) dalam membentuk kepribadian

---

[3] K.H. Toto Tasmara, *Op Cit,* h. 77

yang didasarkan pada sikap yang bersih, seperti misalnya dalam hal mencari rejeki, seorang mukhlis dia tidak mau mengambil dari yang kotor seperti hasil dari korupsi, manipulasi, menipu dan sebagainya.

Dalam keikhlasan tersimpan pula suasana hati yang rela bahwa yang dilakukannya tidak mengharapkan imbalan kecuali hanya untuk menunaikan amanah dengan sebaik-baiknya. Kalaupun ada imbalan (*reward*) itu bukan tujuan utama, melainkan sekedar akibat sampingan dari pengabdiannya. Ikhlas merupakan energi batin yang dapat membentengi diri dari segala bentuk yang kotor. Itulah sebabnya Allah berfirman:

وَٱلرُّجْزَ فَٱهْجُرْ

"Dan tinggalkanlah segala bentuk yang kotor" (Q.S. Al-Muddatsir: 5).

Termasuk syirik di sini adalah cara kita mencari rezeki yang haram, seperti korupsi, penipuan dan lain-lain yang pada hakekatnya tergolong syirik amali, karena tidak mampu menepis godaan syetan untuk berbuat keji tersebut. Orang yang masih suka korupsi, berbohong dengan menipu pada hakekatnya, orang tersebut telah menjadi hamba setan walaupun setiap saat (ketika shalat) sampai berbusa mulutnya menyatakan "*iyyaka na' budu*"

3. Jujur

Dalam jiwa seorang yang jujur terdapat nilai rohani yang menentukan sikap berpihak kepada kebenaran, moral yang terpuji dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga ia hadir sebagai orang yang berintegritas yang mempunyai kepribadian terpuji dan utuh.

Sifat jujur merupakan mutiara akhlak yang akan menempatkan seseorang dalam kedudukan yang mulia

(*maqamam mahmuda*) orang yang jujur berani menyatakan sikap secara transparan, terbebas dari segala kepalsuan dan penipuan. Hatinya terbuka dan selalu bertindak lurus dan oleh karena itu ia memiliki keberanian moral yang sangat kuat.

Seperti halnya keikhlasan, kejujuran juga tidak datang dari luar, tetapi dari bisikan kalbu yang secara terus menerus mengetuk-ngetuk dan membisikkan nilai moral luhur yang didorong hati nurani manusia yang fitrah, kejujuran bukan sebuah paksaan, melainkan panggilan dari dalam diri seseorang. Perilaku jujur diikuti oleh sikap bertanggung jawab atas apa yang diperbuat (intergritas), sehingga kejujuran dan tanggung jawab ibarat dua sisi mata uang. Orang yang jujur selalu merasa diawasi oleh Allah SWT sebagaimana firmannya:

وَلَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَـٰنَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِۦ نَفْسُهُۥ ۖ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ ٱلْوَرِيدِ

"*Dan Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya*" (Q.S. Qaaf; 16)

Dalam kajian budaya kerja Islam tentang kejujuran pernah terjadi suatu dialog antara Khalifah Umar bin Abdul Azis dengan seorang anak gembala yang menggembalakan ternak tuannya. Dialog tersebut seperti menjadi mitos (melegenda) atau perlambang seorang anak manusia yang memegang teguh kejujuran yang diilhami oleh surah Qaaf ayat 16 tersebut. Ringkasan dialog tersebut sebagai berikut:

Kh : Wahai gembala bagaimana kalau 1 ekor dari yang kamu gembalakan itu saya beli

Ag	:	Mohon maaf tuan, saya hanya diamanahi untuk menggembalakan dan tidak untuk menjual.
Kh	:	Bagaimana kalau 1 ekor saya beli harga 10 x harga pasar
Ag	:	Amanah adalah harga diri saya dan tidak bisa dibeli oleh uang
Kh	:	Kambing gembalaan itu begitu banyak kalau hanya 1 ekor tidak ketahuan, kamu katakan saja hilang dimakan srigala.
Ag	:	Dengan perasaan kesal anak gembala itu berkata "*fa ainallah*" (dimana Allah)

Khalifah Umar bin Abdul Azis adalah orang yang saleh ia sebetulnya tidak benar-benar ingin membeli, tapi hanya menguji kejujuran anak gembala itu, hasil uji tersebut membuat Khalifah Umar bin Abdul Azis bangga dengan sikap jujur yang menjadi integritas anak gembala itu, masih adakah orang seperti itu di zaman sekarang? *Wallahu 'alam bissawab.*

Orang yang jujur menyadari keberadaannya akan memberikan manfaat bagi orang lain, sebaliknya orang yang tidak jujur akan menyengsarakan orang lain dan dirinya sendiri "sekali lancung keujian, seumur orang tidak percaya". Orang tidak jujur adalah orang yang hanya mementingkan diri sendiri dan tidak mencintai orang lain. Erich From menyebut orang yang demikian ini dengan *selfish* (orang yang tidak mampu mencintai orang lain), dan dalam ajaran Islam 14 abad yang lalu sudah dicetuskan oleh Nabi Muhammad SAW lewat hadisnya;

"*Bukanlah pengikutku mereka yang tidak mencintai orang lain sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri*".

Dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki sifat jujur agar ia dipercaya oleh bawahan/orang-orang yang berada dalam pembinaannya. Kalau seorang pemimpin kehilangan kepercayaan dari bawahan/orang-orang yang berada dalam pembinaannya gara-gara ia tidak jujur maka ketaatan bawahan/orang-orang yang dalam pembinaannya tidak ikhlas lagi, tapi sudah diliputi rasa dongkol, tidak ikhlas lagi mengikuti petunjuk/perintahnya dan berdampak pada kekecewaan dan pada akhirnya pemimpin itu cepat atau lambat akan ditinggalkan oleh pengikutnya.

4. Komitmen

Komitmen (i'tikad) adalah keyakinan yang mengikat seseorang sedemikian rupa kukuhnya dan menggerakkan perilakunya menuju ke arah tujuan yang diyakininya. Orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap pilihan pekerjaannya adalah orang paling merasakan kepuasan dari pekerjaannya dan paling rendah tingkat stresnya.

Daniel Goleman dalam bukunya *Working With Emotional Intelegency* mengidentifikasi ciri-ciri orang yang berkomitmen sebagai berikut:

a. Siap berkorban demi pemenuhan sasaran organisasi (perusahaan) yang lebih penting.
b. Merasakan dorongan semangat dalam hal yang lebih besar.
c. Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.

Terkait dengan komitmen ini, penelitian yang dilakukan oleh Prof. Curtis Verscheor membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai moral lebih berhasil secara finansial dibanding perusahaan yang tidak memiliki komitmen moral.

Dalam komitmen terbangun sebuah tekad, keyakinan yang melahirkan vitalitas yang penuh gairah. Orang yang memiliki komitmen tidak mengenal kata menyerah, mereka hanya akan berhenti menapaki cita-citanya di jalan yang lurus bila langit sudah runtuh. Komitmen adalah soal tindakan, kesungguhan, dan kesinambungan.

5. Istiqamah

Seorang pemimpin yang profesional memiliki sikap konsisten (istiqamah) dalam bekerja dan memperjuangkan apa yang menjadi tujuan organisasi. Ia taat azas dan mempertahankan prinsip serta komitmennya dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaannya sekalipun berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya, termasuk dalam pengertian ini kesiapannya untuk disingkirkan dari komunitasnya, karena orang-orang yang bersekongkol berseberangan sikap dengannya. Sikap konsisten (istiqamah) ini akan melahirkan kepercayaan diri yang kuat, memiliki integritas, serta mampu mengelola tekanan (stress) dan tetap hidup penuh gairah.

Istiqamah berarti ketika berhadapan dengan segala rintangan ia masih tetap berdiri tegak. Konsisten berarti tetap menapaki jalan yang lurus sekalipun berbagai halangan telah menghadang. Istiqamah (konsisten) ini bukan sekedar idealisme, tetapi sebuah karakter yang melekat pada jiwa setiap pemimpin sejati yang memiliki semangat "*la ilaaha illallah*" sebagaimana yang dilakukan oleh seorang sahabat Nabi Bilal bin Rabbah "Ahad… Ahad" ketika mengalami siksaan musuh-musuh Islam.

Dalam bahasa yang mudah, istiqamah itu ibarat berjalan sampai ke batas, ibarat berlayar sampai ke pulau tetap tangguh menghadapi rintangan sampai tujuan tercapai. Rasulullah SAW sendiri telah memberikan contoh bagaimana

bersikap istiqamah (konsisten) dalam memperjuangkan kebenaran agama Islam. Suatu saat paman beliau Abu Thalib, karena tekanan-tekanan tokoh-tokoh Quraisy agar ia bisa melunakkan hati Muhammad dan menghentikan kegiatan dakwahnya, Abu Thalib membujuk Rasulullah agar berhenti berdakwah. Rasulullah SAW dengan penuh percaya diri dan teguh pendirian menjawab " Wahai pamanku, demi Allah, kalaupun mereka meletakkan matahari di tangan kanan ku dan rembulan di tangan kiri ku agar aku meninggalkan urusan agama ini (dakwah) tidaklah aku akan meninggalkannya sehingga Allah memberi kemenangan agama ini atau aku hancur di dalamnya." [4]

Sayangnya sikap istiqamah ini di kalangan pemimpin-pemimpin bangsa kita sudah banyak yang pudar, terbukti banyaknya tokoh-tokoh politik pasca reformasi ini yang pindah partai, bahkan rela meninggalkan anak buahnya yang sama-sama berjuang satu perahu hanya karena percaturan politik dan persyaratan ambang batas dukungan suara yang tidak tercapai dia lari (pindah) ke partai lain, melepaskan tanggung jawab dan anak buahnya dibiarkan gamang. Inilah contoh pemimpin sekarang yang tidak istiqamah (tidak konsisten) dalam berjuang, karena yang ditujunya bukan ridha Allah, tetapi kursi (kekuasaan). Sikap istiqamah itu justru diwarisi oleh orang-orang non muslim dalam menjalani karirnya, seperti Galileo Galilei (1560), Nicolas Copernicus (1633), dan lain-lain.

6. Kreatif

Orang yang kreatif selalu ingin mencoba metode dan gagasan baru dan asli untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaannya. Orang kreatif selalu

---

[4] *Ibid*, h. 87

bekerja dengan sistematis dengan mengemukakan data dan informasi yang relevan. Orang kreatif bisa berfikir dengan otak kanan, yaitu mencari alternatif pemecahan masalah, mencari jawaban pertanyaan *why and what if* dan *what and how*.

Goleman menerangkan ciri-ciri orang yang kreatif yang disebutnya *star performer* memiliki beberapa ciri penting diantaranya:

a. Kuatnya motivasi untuk berprestasi
b. Komitmen kepada visi dan sasaran tempat bekerja
c. Inisiatif dan optimis

Sedangkan menurut Toto Tasmara karakteristik orang kreatif itu terbentuknya melalui beberapa tahapan berikut:

a. Keterbukaan → ia menerima banyak informasi, mau mendengar. Ia mampu mengendalikan pembicaraannya dan lebih banyak mendengar (*good listener*)
b. Pengendapan → ia memiliki kekayaan batin yang lebih (banyak) sebagai akibat dari keterbukaannya terhadap pendapat, pengetahuan dan pengalaman orang lain.
c. Reproduksi → Ia senang untuk mencoba dan mengeluarkan kembali hasil pengalaman dirinya dalam bentuk kreativitas.
d. Evaluasi → ia selalu melakukan evaluasi terhadap hasil pekerjaannya, ia tidak mudah puas dan selalu ingin menyempurnakan.
e. Pengembangan diri → Ia terus mengembangkan diri ingin menjadi orang di atas rata-rata, memiliki sesuatu yang baru dan menghasilkan karya yang orisinil.

Orang yang kreatif itu selalu berusaha mencari tahu apa makna dari fenomena yang nampak. Dari situ ia terus mengembangkan nalarnya sampai dia mengungkap esensi sesungguhnya dari keyataan itu, sikap ini sesuai dengan firman Allah:

إِنَّ فِي خَلْقِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱخْتِلَٰفِ ٱلَّيْلِ وَٱلنَّهَارِ لَءَايَٰتٍ لِّأُو۟لِى ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿١٩٠﴾ ٱلَّذِينَ يَذْكُرُونَ ٱللَّهَ قِيَٰمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِى خَلْقِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَٰذَا بَٰطِلًا سُبْحَٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ ﴿١٩١﴾

"Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal, (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka". (Q.S. Ali Imran; 190-191).

7. Disiplin

Disiplin adalah kemampuan mengendalikan diri dengan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan. Orang yang memiliki disiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaannya serta penuh tanggung jawab memenuhi kewajiban.

Seorang pemimpin organisasi punya kewajiban tidak hanya menanamkan disiplin terhadap diri sendiri, tetapi juga menanamkan disiplin kepada bawahan (orang-orang yang ada dalam pembinaannya). Mendisiplinkan diri sendiri saja sulit apalagi mendisiplinkan orang lain (bawahan). Seorang pemimpin yang ingin membangun disiplin korpsnya,

misalnya disiplin kerja, masuk kerja 08.00 pulang 16.00. Dia tidak bisa menggerakkannya hanya dengan perintah, semua karyawan agar mentaati disiplin kerja masuk bekerja jam 08.00 dan pulang jam 16.00, sementara dia sendiri masuk kerja jam 09.00, apalagi kalau itu sudah jadi kebiasaannya, jangan harap akan berhasil, malah bisa jadi bahan cemoohan anak buah.

Kalau ia ingin berhasil mendisiplinkan karyawan masuk dan pulang kerja, maka ia sebagai pemimpin harus bisa jadi contoh/teladan bagi anak buahnya, jadi ia harus memulai dari dirinya sendiri (*ibda binafsik*), pemimpin yang baik memang pemimpin yang mau berkorban untuk memberi contoh/teladan kepada bawahan, bukan hanya ngomong (*bil lisan*) tapi dengan berbuat (*bil hal*).

Ada sebuah pengalaman dengan *bil hal* ini tentang bagaimana mendisiplinkan jam kerja di suatu unit kerja, seorang teman saya ia semula dipercaya oleh Kanwil Depdiknas (Dinas Pendidikan istilah sekarang) menjadi kepala SMA dan ditempatkan di salah satu SMA swasta di kota tempat penulis bertugas. Selama hampir dua periode bertugas di SMA swasta tersebut ia berhasil membangun disiplin jam kerja sekolah, baik unuk dia sendiri, guru, karyawan, maupun siswa. Pada suatu saat ia di panggil oleh Kepala Dinas Pendidikan dan diminta memimpin salah satu SMA Negeri di kota tersebut. Kepala Dinas meminta dia membangun disiplin jam kerja di sekolah yang akan ditempatinya karena kondisi disiplin jam kerja di sekolah itu amburadul. Tugas itu ia terima dengan baik dan ia juga minta didoakan agar dapat mengemban tugas yang baru ini dengan baik.

Singkat cerita ia mulai bertugas di sekolah yang baru. Selama satu minggu ia hanya melakukan observasi, mengamati jam berapa guru, karyawan, dan siswa datang

ke sekolah. Setelah satu minggu ia melakukan observasi mengapa disiplin kerja sekolah itu amburadul dapat ia ketahui dan pahami dari kenyataan selama seminggu itu. Guru, karyawan dan siswa sebagian masuk sebelum pukul 08.00, sebagian pada pukul 08.00 dan sebagian lagi di atas pukul 08.00. Pada minggu kedua ia mulai melakukan langkah-langkah strategis, pertama ia tetapkan apel pagi pukul 07.45, kedua jam kerja kantor dan pelajaran dimulai pukul 08.00.

Pada minggu ketiga ia mengatur dan melaksanakan strategi: Pertama, ia sudah berada di sekolah pada pukul 07.15. kedua, mulai tepat pukul 07.30 ia berdiri di depan sekolah (di pintu gerbang sekolah), kepada guru, karyawan, dan siswa yang datang sampai dengan pukul 07.45 ia beri salam selamat pagi, dan kepada guru, karyawan dan siswa yang datang diatas 07.45 ia beri salam selamat siang. Selama seminggu ia lakukan seperti itu dan ia tidak mengomentari apa-apa. Ketika memasuki minggu keempat ia masih lakukan seperti minggu ketiga dan mulai mengundang reaksi positif dari guru, karyawan dan siswa yang sering terlambat. Terutama di kalangan guru mulai ada diskusi dikalangan mereka yang datang terlambat. Mereka saling bertanya, kamu tadi dapat salam apa dari kepala sekolah? yang masuk sebelum jam apel pagi bilang saya dapat salam selamat pagi, yang terlambat bilang saya dapat salam selamat siang mereka saling bertanya kenapa beda ya? Salah satu dari mereka mencoba menganalisis, mungkin yang datang terlambat dari jam apel pagi sudah dianggap kesiangan, lalu yang layak salamnya selamat siang, yang lain menimpali ya betul. Mereka (guru dan karyawan yang terlambat mulai sadar) dan memasuki minggu kelima hanya tinggal sedikit saja yang terlambat, dan memasuki minggu keenam sudah tidak ada lagi yang terlambat.

Setelah ia yakin tidak ada lagi yang terlambat, dalam kesempatan apel pagi ia mengucapkan terimakasih kepada semua civitas sekolah (guru, karyawan dan siswa) yang berkenan berupaya memenuhi disiplin kehadiran yang sudah ditetapkan oleh pimpinan instansi pendidikan.

Hanya dalam waktu satu setengah bulan di tempat tugas yang baru yang terkenal amburadul dalam disiplin waktu berhasil ia tertibkan tanpa ada intruksi atau kata-kata yang menyakitkan, tapi dengan *bil hal*/keteladanan kepala sekolah hadir di sekolah sesuai waktu yang sudah ditetapkan oleh instansi yang membina sekolah.

Seandainya dalam menegakkan disiplin kehadiran itu ia gunakan intruksi, tanpa ada contoh (*bil hal*) dari ia sendiri, apalagi kalau ia juga sering terlambat, maka hasilnya bisa saja lain dari yang diharapkan. Memberi contoh/keteladanan itu memang sebuah kewajiban bagi seorang pemimpin. Tentang hal ini tidak sedikit orang yang lupa/tidak menganggap perlu memberi contoh, bahkan banyak orang yang ingin menjadi pemimpin sampai-sampai melakukan dengan cara-cara yang tidak terpuji yang penting jadi pemimpin, karena orang-orang seperti ini hanya melihat posisi pimpinan itu enak, ada tunjangannya, ada fasilitasnya, tapi lupa dengan kewajibannya untuk menjadi contoh/teladan bagi yang dipimpinnya.

Orang yang dapat dijadikan teladan ini adalah orang yang mempunyai akhlak mulia (*akhaqul karimah*). Seperti kemuliaan akhlak Muhammad SAW. Muhammad SAW diakui oleh masyarakat Mekkah dengan memberi beliau gelar sebagai *Al-Amin* (orang yang terpercaya). Yang bisa membuktikan satunya kata dengan perbuatan bukan hanya dari kalangan manusia, Allah pun memuji keluhuran akhlak beliau sebagaimana firman Allah berikut ini:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

"Sungguh, engkau mempunyai akhlak yang agung". (QS. Al Qalam: 4)

Keluhuran akhlak inilah yang menjadi salah satu faktor kesuksesan seseorang dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dalam bidang apapun, dan akan berumur panjang dari umur orangnya, karena segala kebaikannya akan dikenang orang sepanjang masa.

8. Percaya Diri

Orang yang percaya diri dapat melahirkan kekuatan, keberanian, dan tegas dalam bertindak, orang percaya diri tangkas (tidak ragu) dalam mengambil keputusan tanpa nampak sikap arogan dan defensif serta tangguh mempertahankan pendiriannya. Orang yang percaya diri hadir di tengah-tengah lingkungannya bagaikan lampu yang terang benderang, ia memancarkan raut wajah yang cerah dan berkharisma. Orang-orang yang berada disekitarnya merasa tercerahkan, tenteram dan *muthma'innah*. Sebuah penelitian oleh Bayatzis membuktikan para penyelia, manajer, dan eksekutif yang percaya diri lebih berprestasi dari orang yang biasa-biasa saja.[5]

Orang yang percaya diri adalah orang yang sudah memenangkan setengah dari permainan, dan orang yang ragu-ragu adalah orang yang kalah sebelum bertanding. Dalam sejarah Islam kita mengenal seorang panglima perang yang cerdas yang mengilhami pasukannya untuk percaya diri dalam berjuang menegakkan kebenaran. Dia adalah "Thariq bin Ziyad" begitu sampai ke daratan yang dituju ia perintahkan pasukannya untuk membakar seluruh armada

---

[5] *Ibid.* h. 89

yang mengantar pasukan itu. Kemudian ia menyodorkan dua pilihan: mundur, semua kapal (armada) sudah hangus dan hanya hamparan samudera dengan gelombang yang ganas yang siap menerkam para pengecut. Maju dengan meraih kemenangan atau sahid sebagai syuhada.

Refleksi dari sikap percaya diri itu nampak dari indikator kepribadiannya:

a) Berani menyatakan pendapat atau gagasannya sendiri walaupun beresiko, misalnya menjadi orang yang tidak populer atau malah dikucilkan.
b) Mampu menguasai emosi, tetap tenang dengan berpikir jernih walaupun dalam tekanan (*under presure*)
c) Memiliki independensi yang kuat sehingga tidak mudah terpengaruh oleh sikap orang lain walaupun pihak lain itu mayoritas, kebenaran menurutnya tidak selalu dicerminkan oleh kelompok yang mayoritas.

Orang yang percaya diri memiliki prinsip selalu berpihak pada kata hati nuraninya yang senantiasa ia yakini memperolehkan kemenangan walaupun orang lain memandangnya sebagai kekalahan. Baginya kebahagiaan tidak terletak pada ukuran-ukuran yang ada pada orang lain, tetapi pada prinsip yang diyakininya. Hidup baginya adalah pilihan dan kebahagiaan sejati menurutnya ada pada pilihan yang diyakininya.

9. Bertanggung Jawab

Bertanggung jawab dapat didefinisikan sebagai sikap dan tindakan seseorang di dalam menerima sesuatu sebagai amanah dan penuh rasa tanggung jawab. Orang yang sudah terbiasa bertanggung jawab dalam bekerja mempersepsi pekerjaannya sebagai amanah yang harus ditunaikan dengan penuh kesungguhan yang pada akhirnya melahirkan

keyakinan bahwa itu merupakan bagian dari ibadah dan bekerja yang baik dan berprestasi itu sesuatu yang bernilai (indah).

Seorang pemimpin perlu menumbuhkembangkan sikap bertanggung jawab di kalangan bawahannya dengan menanamkan paradigma berpikir dan sikap mental yang amanah. Amanah adalah sesuatu yang harus dipertanggung jawabkan untuk mendapat keridhaan Allah. Amanah yang tidak ditunaikan akan mendapat murka Allah. Harta yang dimiliki, jabatan, dan bahkan hidup kita ini semuanya merupakan amanah, karena di dalamnya ada muatan tanggung jawab untuk meningkatkan dan mengembangkan-nya menjadi lebih baik.

Menunaikan amanah dengan sebaik-baiknya merupakan ciri orang yang profesional, karena orang yang profesional itu adalah orang yang mengerti apa arti tanggung jawab. Pengertian dari tanggung jawab itu bukan sesuatu yang dibuat-buat, tetapi asli bersumber dari hati nurani seseorang. Dan apa kata hati nurani itu tidak bisa ditutup-tutupi, apalagi menodainya.

Mahatma Gandhi tokoh humanis India menyebutkan ada tujuh dosa orang-orang yang menodai prinsip atau menghianati hati nuraninya:

a. Kekayaan tanpa kerja
b. Kenikmatan tanpa suara hati
c. Pengetahuan tanpa karakter
d. Perdagangan tanpa etika
e. Ilmu pengetahuan tanpa kemanusiaan
f. Agama tanpa pengorbanan
g. Politik tanpa prinsip

10. Leadership

Leadership artinya memiliki jiwa kepemimpinan (*khalifah bil ardhi*), yang bermakna mengambil peran sebagai pemimpin dalam kehidupan di muka bumi. Kepemimpinan berarti mengambil posisi memimpin dan sekaligus menanamkan peran sebagai pemimpin sehingga kehadirannya memberikan manfaat dan pengaruh positif kepada lingkungannya. Seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai personalitas yang tinggi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang punya keyakinan tetapi tidak segan menerima kritik, bahkan mempertimbangkan apa yang baik.

Pemimpin yang baik bukan tipikal orang yang mengekor, karena sebagai seorang pemimpin ia sudah terlatih berpikir kritis analitis, karena ia sadar dan yakin, seluruh hidup dan kehidupannya akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah sebagaimana firman-Nya:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُو۟لَـٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا

"*Dan janganlah kamu mengikuti apa-apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.*" (Q.S. Al-Israa; 36)

Seorang pemimpin juga mempunyai pandangan jauh ke depan melampaui zamannya (visioner). Hal ini perlu dilakukan oleh seorang pemimpin karena ia harus mempersiapkan segala sesuatunya untuk mengantarkan orang-orang yang dipimpinnya dan generasi penerusnya tidak bimbang/dan menyesuaikan diri dengan perkembangan atau kemajuan zaman yang merupakan keniscayaan yang akan

terjadi. Pemimpin yang visioner ini nampak dari refleksi prilaku yang diperlihatkannya seperti nilai-nilai yang diyakininya, vitalitas yang sangat kuat, menghargai pendapat orang lain, terbuka terhadap gagasan dan kritik. Gaya kepemimpinan visioner ini juga merupakan salah satu gaya kepemimpinan Rasulullah SAW yang mempunyai prinsip serta wawasan ke depan.

Gaya kepemimpinan Rasulullah SAW adalah gaya kepemimpinan yang memadukan tiga komponen yang sangat diperlukan oleh seorang pemimpin yaitu: *visi, value* dan *vitality*.

Visi : artinya mampu menjelaskan arah dan tujuan serta alasannya.

Value : artinya memimpin dengan cinta kasih, menggerakkan orang lain dengan keteladanan, dan memiliki prinsip-prinsip nilai (*integrity*).

Vitality: artinya memiliki daya vitalitas atau energi yang sangat kuat sehingga mampu menggerakkan orang lain, melebihi daya tahan fisik maupun mental.

Selain sebagai pemimpin yang visioner, beberapa teori/ gaya kepemimpinan lainnya juga dapat ditemukan pada diri Muhammad SAW, misalnya empat fungsi kepemimpinan (*the 4 rules of leadership*) yang di zaman modern ini dikembangkan oleh Stephen Covey juga melekat pada diri Muhammad SAW.[6] Keempat fungsikepemimpinan itu adalah:

---

[6] Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager,* Jakarta: Tazkia Multimedia, 2007, h. 20-21.

a. *Pathfinding* :

Fungsi ini mengungkap bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholdernya (berkenaan dengan visi, misi dan strategi). Fungsi ini ditemukan dalam diri Muhammad SAW yang terefleksi dari upaya beliau melakukan berbagai langkah dalam mengajak umat ke jalan yang benar seperti misalnya Muhammad SAW berhasil membangun suatu tatanan sosial yang modern dengan memperkenalkan nilai-nilai kesetaraan universal, semangat kemajemukan, multi kulturalisme, *rule of law*, dan sebagainya.

b. *Aligning*

Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling sinerji. Muhammad SAW mampu menyeleraskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan dengan menyiarkan ajaran Islam dan membangun tatanan sosial yang baik dan modern, sistem hukum yang kuat, hubungan diplomasi dengan penguasa-penguasa di sekitar Madinah, dan sistem pertahanan yang kuat, sehingga Madinah tumbuh menjadi negara baru yang cukup berpengaruh pada waktu itu.

c. *Empowering*

Fungsi ini berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi mampu melakukan yang terbaik dan mempunyai komitmen yang kuat, memahami sifat pekerjaan dan tugas yang diembannya, mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan yang

dipimpinnya, siapa mengerjakan apa dan bertanggung jawab kepada siapa, dan menyediakan dukungan sumber daya yang diperlukan.

Dalam *sirah nabawiyah* diceritakan kecakapan Muhammad SAW dalam mensinergikan berbagai potensi yang dimiliki para pengikutnya dalam mencapai tujuan, seperti mengatur strategi dalam perang Uhud, beliau menempatkan pasukan pemanah di atas bukit untuk melindungi pasukan inpanteri. Beliau juga dengan bijak mempersatukan kaum Muhajirin dan kaum Anshar ketika mulai membangun masyarakat Madinah. Beliau juga mengangkat para pejabat sebagai *amir* (kepala daerah) atau hakim berdasarkan kompetensi dan *track record* masing-masing. Hasilnya, dalam waktu yang tidak terlalu lama (± 10 th) beliau berhasil meletakkan dasar-dasar tatanan sosial masyarakat modern. Pemimpin dunia lainnya mungkin butuh waktu lebih dari itu.

d. Modeling

Fungsi ini berhubungan dengan bagaimana pemimpin itu menjadi panutan bagi bawahan/orang-orang yang dipimpinnya. Bagaimana pemimpin itu bertanggung jawab atas tutur katanya, sikap, prilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana ia melakukan apa yang dikatakannya. Muhammad SAW adalah seorang yang selalu melaksanakan apa yang ia katakan, dan beliau sangat membenci orang yang mengatakan semata tetapi tidak melaksanakan apa yang ia katakan itu,[7] sebagaimana maksud firman Allah berikut ini:

---

[7] *Ibid*, h. 22

كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ

"*Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan*. (QS. Ash Shaff: 3)

Fungsi *modeling* yang terefleksi pada pribadi Muhammad SAW ini telah menjadi kajian pakar-pakar manajemen zaman modern sekarang ini, diantaranya Bart Names dan James O'Took,[8] berikut:

Tabel 5.1
Mega skills of leadership
Oleh Burt Nanus

Mega skill	Artinya	Muhammad SAW
Berpandangan jauh kedepan	Mata anda terus memandang horizontal yang jauh, meskipun kaki anda sedang melangkah kearahnya	Ketika sedang menggali parit (Khandaq) di sekitar kota Madinah beliau melihat kejayaan muslim mencapai Syam, Parsi dan Yaman.
Menguasai perubahan	Anda mengatur kecepatan arah, dan irama perubahan dalam organisasi sehingga pertumbuhan dengan evolusinya seiring dengan perubahan dari luar	Hijrah ke Madinah merupakan suatu perubahan yang diprakarsai Muhammad SAW dan mampu memperbaharui peta dan arah peradaban dunia.
Desain organisasi	Anda adalah seorang pembangun organisasi yang mempunyai kewenangan dan ma mpu mewujudkan visi yang diinginkan.	Muhammad SAW mendesain bentuk tatanan sosial baru di Madinah segera sesudah beliau hijrah ke kota itu misalnya mempersatukan Muhajirin dan Anshar, menyusun piagam Madinah, membangun mesjid dan pasar.

[8] *Ibid*, h. 24

Mega skill	Artinya	Muhammad SAW
Pembelajaran antisipatoris	Anda pembelajar seumur hidup yang berkomitmen untuk mempromosikan pembelajaran organisasi	Muhammad SAW selalu mendorong untuk selalu belajar di sepanjang hidup. Sabdanya *"tuntutlah ilmu sejak dari buaian sampai liang lahat".*
Inisiatif	Anda mendemonstrasikan kemampuan untuk membuat berbagai hal menjadi kenyataan	Penaklukkan Mekah dengan damai merupakan bukti keberhasilan kemampuan Muhammad SAW
Penguasaan interdependensi	Anda menginspirasi orang lain untuk saling berbagi gagasan dan kepercayaan untuk berkomunikasi dengan baik dan rutin, dan mencari pemecahan masalah secara kolaboratif	Muhammad SAW sering meminta pendapat para sahabat dalam persoalan-persoalan strategis, misalnya dalam penentuan strategi perang dan urusan sosial kemasyarakatan.
Standar integritas yang tinggi	Anda fair, jujur, toleran, terpercaya, peduli, terbuka, loyal dan berkomitmen terhadap tradisi masa lalu yang terbaik	Muhammad SAW seorang yang adil dalam memutus perkara, jujur, dan toleran terhadap penganut agama lain.

Sumber: Muhammad Syafi'i Antonio, 2007,h. 24

Tabel 5.2
James O'Took's Characteristics of Values – Based Leader

Mega skill	Artinya	Muhammad SAW
Integritas	Anda tak pernah kehilangan pandangan	Muhammad SAW tidak pernah kehilangan semangat meskipun tekanan dan permusuhan datang dari segala arah, hal ini terbukti dalam perang Hunain dan Uhud
Trust	Anda merefleksikan nilai -nilai dan aspirasi pengikut anda, anda menerima kepemimpinan sebagai suatu tanggung jawab, bukan prestise. Anda melayani.	Sejak muda Muham mad SAW dikenal sebagai seorang yang sangat dipercaya. Muhammad SAW pernah dipercaya untuk menyelesaikan persoalan peletakan Hajar Aswad yang hampir menimbulkan pertikaian dikalangan suku-suku Quraisy.
Listening	Anda mendengarkan orang -orang yang anda layani, tetapi anda tidak terpenjara oleh publik. Anda mendorong	Muhammad SAW sangat mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam perang Badar, Uhud dan Khandaq.

Sumber: Muhammad Syafi'i Antonio, 2007,h. 15

11. *Entrepreneur*

Seorang pemimpin juga dituntut untuk memiliki jiwa entrepreneur (wiraswasta). Seorang yang berjiwa wirausaha adalah orang yang selalu melihat setiap sudut kehidupan ini sebagai peluang dan kemudian berani mencobanya. Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk memajukan kehidupan orang-orang yang berada dalam pembinaannya, dan tugas tanggung jawab itu akan lebih mudah bila si

pemimpin tadi dapat mengadopsi apa yang menjadi sifat dasar[9] seorang wirausahawan (entrepreneur), seperti:

a. Selalu menyukai dan menyadari adanya ketetapan dan perubahan. Ketetapan itu ada konsep akidah (Q.S Al-Anbiya; 25), dan perubahan dilaksanakan pada masalah-masalah mu'amalah, termasuk peningkatan kualitas kehidupan (Q.S Ar-Ra'ad; 11).
b. Bersifat inovatif, yang membedakannya dengan orang lain. Al-Qur'an menempatkan manusia sebagai khalifah dengan tugas memakmurkan bumi dan melakukan perubahan serta perbaikan (Al-Hadits).
c. Berupaya secara sungguh-sungguh untuk bermanfaat bagi orang lain, sebagaimana maksud hadits berikut:
   - *Manusia yang baik adalah manusia yang bermanfaat bagi orang lain. Siapa yang membantu seseorang untuk menyelesaikan kesulitan di dunia, niscaya Allah akan melepaskannya dari kesulitan di hari kemudian.* (HR. Ath-Thabrani).
   - *Siapa yang menyayangi seseorang di dunia, maka yang dilangit akan menyayanginya* . (HR. Baihaqi)
   - *Tidak disebut seseorang beriman sebelum ia menyayangi saudaranya sebagaimana ia menyayangi dirinya sendiri.* (HR. Muslim).
d. Berupaya secara terus-menerus membangun karakter dan kepribadian karyawan (orang-orang yang dalam pembinaannya) untuk membekalinya memasuki kehidupan yang penuh persaingan, sebagaimana maksud firman Allah:

---

[9] Tim Multitama Communication, *Islamic Bussines Strategy*, Jakarta: Zikrul Media Intelektual, 2006, h. 13

وَلْيَخْشَ ٱلَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا۟ مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَـٰفًا خَافُوا۟ عَلَيْهِمْ ...

"Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka... (Q.S. An-Nisa: 9).

Selain sifat dasar tersebut seorang pemimpin yang memiliki semangat entrepreneur juga kriteria yang oleh Toto Tasmara disebutnya dengan istilah 10-C's yang terdiri dari:

a) Commitment	:	mempunyai niat yang kuat dan tak ada kata menyerah dalam menghadapi tantangan.
b) Confidence	:	Percaya diri, memiliki keberanian untuk mengambil keputusan dan berani menghadapi resiko.
c) Cooperative	:	Terbuka dengan mau bekerja sama dalam mengembangkan diri.
d) Care	:	Sangat perhatian dalam segala hal, walaupun hal-hal kecil.
e) Creative dan	:	Tidak puas dengan apa yang ada, selalu mencari terobosan baru.
f) Challenge	:	Tidak melihat masalah/kendala sebagai hambatan, tetapi melihat nya sebagai persyaratan untuk maju.
g) Calculation	:	Setiap tindakan/keputusan dida sar kan pada pertimbangan dan perhitungan yang obyektif, yang didukung oleh nalar dan faktual

h) Communications	:	Selalu menjalin komunikasi, mengembangkan jaringan informasi yang memperbanyak jaringan kerja (*net working*).
i) Competitioness	:	Senang berkompetisi, karena dengan berkompetisi dapat mengetahui posisi usahanya, dan bisa belajar dari kompetitor pada saat posisinya masih lemah, dan waspada pada posisinya sudah kuat.
j) Change	:	Tidak takut terhadap perubahan, dan bahkan memiliki semangat untuk berubah, karena ia sadar tidak ada yang abadi dengan segala sesuatunya berubah dan mengalir.

12. *Fastabiqul Khairat*

Seorang pemimpin yang bergairah memiliki semangat berlomba dalam kebajikan untuk meraih prestasi, sebagaimana ajakan Allah SWT dalam firmannya:

وَلِكُلٍّ وِجۡهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَاۖ فَٱسۡتَبِقُواْ ٱلۡخَيۡرَٰتِۚ أَيۡنَ مَا تَكُونُواْ يَأۡتِ بِكُمُ ٱللَّهُ جَمِيعًاۚ ...

"*Setiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam kebaikan) di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu semua*… (QS. Al-Baqarah: 148).

Berlomba untuk mencapai prestasi diri bukan asal berlomba (nekad), tapi berlomba dengan penuh perhitungan. Ibarat orang yang ingin bertanding ia lebih dahulu harus

menjaga stamina, mengumpulkan kekuatan untuk merebut kemenangan "*The Winner*".

Seorang pemimpin yang mempunyai semangat entrepreneur juga bukan orang yang mudah menyerah (putus asa) dalam menghadapi keadaan. Ia menyadari sepenuhnya keuletan dan kegigihan dalam memperjuangkan sesuatu, sebenarnya adalah fitrah manusia, sehingga sikap malas dan kehilangan sikap "*sense of competition*" adalah suatu kondisi yang melawan fitrah kemanusiaannya dan sekaligus menghianati fungsinya sebagai "*khalifah fil ardh*". Seorang pemimpin yang berkarakter wirausaha tidak pernah menyerah pada kegagalan.

Sebagai ilustrasi bagaimana seorang pemimpin yang mempunyai semangat berlomba untuk kebajikan itu dapat kita lihat dari riwayat perjuangan karir Abraham Lincoln, seorang Presiden Amerika Serikat yang dikenang oleh rakyat Amerika sepanjang sejarah sebagai negarawan yang disegani.

Abraham Lincoln (1809-1865), sebagai manusia biasa ia banyak mempunyai kelemahan namun dengan kegigihannya ia berhasil mencapai kursi Presiden Amerika Serikat. Rangkaian kegagalannya itu terekam sebagai berikut[10]:

a. 1830	:	dia gagal dan bangkrut dalam usaha bisnisnya
b. 1832	:	dia gagal dalam pemilihan wakil rakyat
c. 1834	:	dia gagal lagi dalam usaha dagangnya
d. 1835	:	istrinya sakit ingatan dan meninggal dunia

[10] Toto Tasmara, *Op Cit*, h. 112.

e. 1835 : dia gagal lagi meraih kursi parlemen
f. 1843 dan 1846 : dia gagal lagi meraih kursi kongres
g. 1849 : dia gagal terpilih menjadi menteri pertahanan
h. 1856 : dia gagal lagi merebut kursi senat
i. 1856 : dia gagal sebagai calon wakil presiden
j. 1856 : dia gagal merebut kursi senat
k. 1860 : dia berhasil terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat.

Melihat deretan kegagalan demi kegagalan yang dialaminya, kalau bukan karena ia memiliki semangat juang berlomba untuk kebajikan rasanya sulit untuk berhasil menjadi pemenang (*The Winner*). Dengan demikian dapat disimpulkan bagi seorang pemimpin bila motivasi kita dalam berjuang itu untuk mencapai kebaikan, apapun rintangannya, dengan usaha kerja keras, tabah dan ulet menghadapi tantangan Insya Allah berhasil mencapai tujuan yang dicita-citakan.

BAB VII
PERENCANAAN

Fungsi utama dan pertama dari manajemen adalah perencanaan (*planning*). Secara definitif menurut Storn dan Winkel (1993) perencanaan itu adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan kondisi yang berkembang.[1]

Perencanaan dalam persepsi manajemen Islami (berbasis syariah) adalah suatu keniscayaan dan merupakan kegiatan awal dari suatu organisasi, instansi maupun bisnis, yang bertugas memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal dan optimal. Dalam sebuah hadis Rasulullah SAW bersabda:

"Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya. Jika perbuatan tersebut baik ambillah, dan jika perbuatan tersebut jelek, maka tinggalkanlah" (H.R. Ibnu Mubarak).

---

[1] Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Manajemen Syariah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, h.74

Perencanaan merupakan aktivitas manajemen yang sangat penting, karena perencanaan sangat berpengaruh terhadap fungsi manajemen lainnya. Kesalahan dalam membuat perencanaan bisa menyebabkan fungsi-fungsi manajemen lainnya tidak berfungsi seperti misalnya kesalahan dalam menyusun anggaran produksi. Dalam hal ini anggarannya terlalu kecil dari kapasitas normal yang biasa digunakan sehingga menyebabkan fungsi *actuating* (dalam hal ini mesin-mesin pabrik) tidak bisa dijalankan karena tidak seimbang dengan biaya operasional produksi. Kalau dijalankan juga maka perusahaan akan rugi, karena biaya operasionalnya besar, sedangkan inputnya terlalu kecil. Dengan demikian perencanaan yang baik dan benar itu salah satu kegunaannya adalah untuk memudahkan berfungsinya manajemen.

Perencanaan juga mengandung makna kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal.[2] Oleh karena itu perencanaan itu merupakan suatu keniscayan, atau keharusan disamping sebagai kebutuhan suatu organisasi. Segala sesuatu pekerjaan memerlukan perencanaan.

1. Aspek-Aspek Perencanaan

Dalam membuat perencanaan ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain sebagai berikut:

a) Hasil yang ingin dicapai
b) Orang yang akan melakukan (SDM)
c) Waktu dengan skala prioritas
d) Dana (kapital) yang diperlukan
e) Sarana/prasarana dan fasilitas

---

[2] Didin Hafidhuddin-Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik,* Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 27

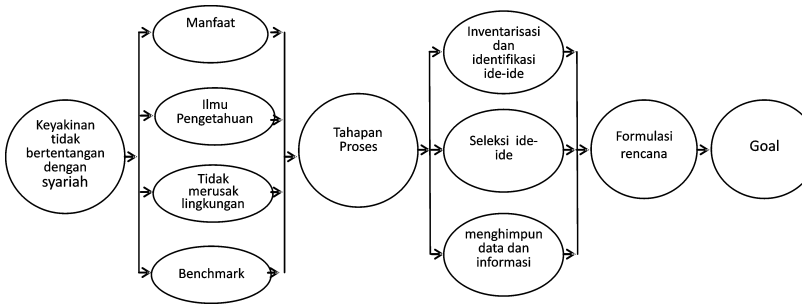
Singkatnya kelima hal tersebut menunjukkan perencanaan itu *visibel* (layak untuk dilaksanakan). Perencanaan yang dibuat harus pula menyesuaikan dengan situasi dan kondisi masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang. Kajian-kajian masa lampau, dan masa kini sangat diperlukan untuk membuat perencanaan masa yang akan datang.

Untuk menyusun suatu perencanaan yang baik diperlukan kiat-kiat berikut ini:

1) Perencanaan harus dibuat berdasarkan keyakinan bahwa yang akan dilakukan dalam perencanaan tersebut adalah baik. Ukuran baik menurut ajaran Islam adalah tidak bertentangan dengan ketentuan syariah. Jadi misalnya dari segi ekonomi suatu kegiatan itu menguntungkan, tetapi kalau kegiatannya bertentangan dengan ketentuan syariah, maka kegiatan tersebut tidak baik/tidak dibenarkan dalam ajaran Islam seperti misalnya lokalisasi perjudian, perzinaan, menjual khamar, dan sebagainya.
2) Apa yang akan dilakukan dalam perencanaan tersebut memiliki banyak manfaat. Manfaat tersebut tidak hanya untuk orang/organisasi yang merencanakan, tetapi juga untuk orang lain, ada imbas (dampak positif) bagi lingkungan, seperti membuka kesempatan kerja/ menyerap tenaga kerja.
3) Tidak merusak lingkungan misalnya seperti limbah dari usaha yang dijalankan membahayakan masyarakat dan lingkungan, polusi udara yang berlebihan, dan tidak sampai mengganggu ketentraman masyarakat misalnya seperti suara bising, bau yang menyengat, dan sebagainya.

4) Apa yang direncanakan harus berdasarkan ilmu pengetahuan yang dapat dipertanggung jawabkan, bukan berdasarkan khayalan atau perkiraan saja.
5) Dilengkapi dengan studi banding (*benchmark*) ke tempat lain yang lebih maju yang mempunyai kesamaan tugas organisasi, institusi atau perusahaan.
6) Tahapan-tahapan prosesnya harus jelas, sehingga mudah diikuti dengan pemantauan (monitoring dan evaluasi) seperti: inventarisasi dan identifikasi ide-ide, seleksi ide-ide, menghimpun data dan informasi yang diperlukan, memformulasikan rencana, melaksanana-kan prosesnya, sampai mencapai tujuan.
7) Tujuan (*goal*)-nya dapat dicapai

   Proses pembuatan rencana itu dari awal hingga tersusun dan siap mencapai tujuan dapat dipahami dari gambar berikut:



Gambar 7.1
Proses Pembuatan Perencanaan

Sumber: Analisis Penulis

Dengan demikian maka perencanaan merupakan kunci keberhasilan sebuah program baik oleh institusi pemerintah, swasta (bisnis) maupun organisasi kemasyarakatan lainnya.

Dalam persepsi syariah perencanaan suatu program tidak hanya untuk mendapatkan kesuksesan di dunia, tetapi juga untuk meraih ridha Allah (*mardhatillah*) atau kesuksesan di akhirat kelak sesuai dengan keyakinan agama Islam. Inilah persepsi manajemen berbasis syariah yang diilhami oleh firman Allah:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ

"*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*" (Q.S. Al Hasyr; 18)

Setiap pekerjaan, apakah itu proses kerja organisasi seperti instansi pemerintah, bisnis, atau sosial akan selalu berhadapan dengan masalah, baik dalam bentuk keterbatasan sarana/prasarana dan fasilitas, sumber daya manusia, dana, dan waktu. Itu harus kita hadapi sebagai suatu keniscayaan, tantangan dalam kehidupan. Kita harus berani menghadapi tantangan itu, karena tantangan itu sifatnya *sunnatullah*, dan menurut keyakinan Islam di balik tantangan itu pasti ada kemudahan (jalan keluar) untuk mengatasinya, sebagaimana yang dimaksud firman Allah dalam Al-Qur'an berikut ini:

فَإِنَّ مَعَ ٱلۡعُسۡرِ يُسۡرًا ٥ إِنَّ مَعَ ٱلۡعُسۡرِ يُسۡرًا ٦

"*Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan".*(QS. Al Insyirah: 5-6).

Sebagaimana juga hadis Nabi Muhammad SAW berikut ini:

"*...ketahuilah bahwa bersama kesabaran ada kemenangan, bersama kesusahan ada jalan keluar, bersama kesulitan ada kemudahan*" (H.R. Turmudzi)

Seorang pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat mengatasi masalah yang ia hadapi, ia menghadapi masalah itu dengan membaliknya menjadi peluang. Ia terus berjuang menyelesaikan masalahnya satu demi satu, dan ia tidak pernah putus asa (lari dari masalah) sebagaimana yang dimaksud firman Allah berikut:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ﴿٨﴾

"Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.(QS. Al Insyirah: 7-8).

Selanjutnya berkenaan dengan aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam membuat perencanaan tersebut dapat dipahami sebagai berikut:

a. Hasil yang ingin dicapai

Hasil yang ingin dicapai dalam suatu perencanaan adalah tersusunnya suatu rencana (program) kerja yang dapat dirumuskan dalam istilah SMART[3] yang merupakan akronim dari :

S = *Specific* (dinyatakan dengan jelas, dan mudah dimengerti).

M = *Measurable* (dapat diukur dan dikuantifikasi)

A = *Attainable* (menantang dan dapat dijangkau)

R = *Result oriented* (fokus pada hasil untuk dicapai)

---

[3] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, h. 50

T = *Time bound* (ada batas waktu dalam pelaksanaannya dan dapat dilacak, dapat dimonitor kemajuannya.

1) *Specific*

Specific maksudnya apa yang direncanakan itu benar-benar punya arti (dapat dipahami), karena disusun berdasarkan data dan informasi yang dimiliki oleh organisasi (kantor/institusi, perusahaan atau lembaga) yang berkepentingan. Jadi bukan sesuatu khayalan apalagi kalau asal dibuat saja (ngawur). Hasil yang ingin dicapai itu dikalkulasi berdasarkan kemampuan yang ada seperti (a) sarana/prasarana dan fasilitas, (b) sumber daya manusia yang akan mengerjakan, (c) dana yang tersedia, dan (d) waktu yang akan digunakan.

2) *Measurable*

Measurable artinya hasil dari perencanaan itu apabila sudah dilaksanakan dan selesai dapat diukur, seberapa besar jumlahnya (kuantitatif), seberapa baik mutunya (kualitatif). Kemudian dicocokan dengan perhitungan-perhitungan yang dibuat dalam perencanaan, sehingga dapat diketahui seberapa jauh hasil yang diinginkan itu dapat dicapai.

Seberapa banyak yang belum terrealisir itu di akhir tahun berjalan. Sebelum menyusun perencanaan tahun berikutnya dipelajari/ dianalisis apa sebabnya tidak tercapai, dan mengapa terjadi seperti itu. Hasil analisis ini menjadi bahan masukan untuk menyusun perencanaan tahun berikutnya sehingga bisa memperbaiki prestasi (kinerja) organisasi, institusi, perusahaan, atau lembaga yang bersangkutan.

3) *Attainable*

Attainable maksudnya rencana (program) kerja yang disusun itu menantang kepada pimpinan dan semua jajarannya untuk dilaksanakan dan dapat dilaksanakan, karena perencanaan itu disusun berdasarkan kondisi obyektif baik dari segi sarana/ prasarana, fasilitas, SDM, dana dan waktu yang tersedia di organisasi, institusi, perusahaan atau lembaga yang bersangkutan sehingga tidak ada sesuatu yang mustahil untuk dilaksanakan. Jika nanti setelah dilaksanakan ternyata ada kendala/hambatan, maka kendala/hambatan itu harus dipelajari dan dianalisis untuk mengetahui apa sebabnya dan mengapa terjadi seperti itu. Hasil analisis ini menjadi bahan masukan untuk memperbaiki perencanaan tahun berikutnya.

4) *Result Oriented*

Result Oriented maksudnya perencanaan itu disusun fokus pada hasil yang diinginkan. Hasil yang diinginkan itu sesuai dengan visi dan misi organisasi, institusi, perusahaan atau lembaga yang mempunyai rencana kerja tersebut, misalnya seperti instansi pemerintah umumnya fokus pada pelayanan publik, jadi hasil yang diinginkan itu bagaimana pelayanan publik dapat meningkat. Semua orang yang berurusan dengan instansi tersebut merasa mudah, diperhatikan, terlayani dengan baik, dan orang merasa puas. Untuk itu maka dalam perencanaan itu harus jelas konsep dari pelayanannya yang sekarang disebut dengan pelayanan yang prima, pelayanan yang mengutamakan kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Seorang pemimpin harus menyadari pentingnya pelayanan prima terhadap pelanggan internal (para karyawan/anggota organisasi, institusi, atau lembaga) yang bersangkutan, karena kita tidak bisa berharap terlalu banyak pelanggan eksternal (pembeli, nasabah, user, dan stake holder lainnya) akan dipuaskan sebelum orang-orang yang akan melayani mereka (pelanggan internal = karyawan) dipuaskan dulu (segala apa yang menjadi haknya dipenuhi dulu).

5) *Time bound*

Time bound maksud rencana kerja yang akan dilaksanakan itu ada batas waktu (*schedul*) yang menjadi acuan waktu pelaksanaannya. Ini terkait dengan kinerja organisasi/instansi, perusahaan atau lembaga yang bersangkutan. Tanpa ada pengaturan waktu yang terjadwal, maka kinerja menjadi tidak jelas, dan bisa pula terjadi pemborosan waktu dan penggunaan sumber daya.

Oleh karena itu adanya *schedul* (pengaturan waktu) yang jelas, kapan menghimpun data dan informasi yang diperlukan, kapan menyusun draf perencanaan, kapan membahasnya bersama jajaran organisasi tingkat pimpinan, dan kapan memfinalkannya merupakan suatu keharusan.

Dengan demikian apabila suatu perencanaan telah disusun dengan memperhatikan SMART tersebut maka perencanaan suatu organisasi, institusi, perusahaan atau lembaga dapat dikatakan memadai (sudah memenuhi kriteria perencanaan yang baik).

b. Orang (SDM) yang akan melakukan

Orang (SDM) yang akan melakukan apa yang sudah direncanakan juga menjadi penting dalam menyusun perencanaan. Sebaik apapun perencanaan yang dibuat, bila SDM yang akan menangani pelaksanaannya tidak diperhatikan/tidak disesuaikan dengan ruang lingkup dan intensitas serta kapasitas kemampuannya, maka perencanaan yang baik itu hanya sukses di atas kertas, belum bisa diwujudkan dalam pelaksanaannya. Jadi tersedianya SDM yang memenuhi kualifikasi dalam berbagai bidang yang diperlukan menurut perencanaan yang dibuat merupakan prasyarat perencanaan yang baik. Bila keperluan SDM tersebut belum tersedia maka harus ada upaya untuk merekrutnya terlebih dahulu. Rekrutmen disini tentu saja dalam arti komprehensif meliputi:

(1) Penentuan jenis kualifikasi
(2) Bidang keahlian
(3) Jumlah yang diperlukan
(4) Melatih keterampilan (*skill*)
(5) Mengembangkan kemampuan manajerial

c. Waktu dan skala prioritas

Waktu yang tepat untuk menyusun perencanaan itu tergantung pada luas ruang lingkup perencanaan. Paling tidak sembilan bulan setelah suatu perencanaan berjalan pada suatu tahun berjalan (TB) sudah bisa mulai disiapkan perencanaan untuk tahun berikutnya (To+1), karena dalam waktu 3 bulan berjalan suatu perencanaan sudah mulai kelihatan apa kekurangnnya.

Sejak itu sudah harus mulai diinventarisasi apa kekurangannya, dan dianalisis apa sebabnya, serta

bagaimana mestinya (membetulkannya). Dan pada tiga bulan berikutnya atau dalam perjalanan pelaksanaan perencanaan tahun berjalan (To) berjalan enam bulan sudah disiapkan konsep perencanan untuk tahun depan (To + 1) yang materinya terdiri dari penyempurnaan perencanaan tahun yang berjalan (To) yang masih dilanjutkan dan bahan baru untuk perencanaan tahun depan (To + 1).

Selanjutnya perlu pula diatur skala prioritas dari bagian-bagian perencanaan itu sesuai dengan keperluannya. Selain menentukan skala prioritas dalam perencanaan itu dikenal pula istilah *sequen*, yaitu waktu pelaksanaan suatu kegiatan yang harus berurutan karena ada kesinambungan, dan ada pula yang bisa bersamaan (simultan) karena tidak ada keterkaitan secara langsung antara satu kegiatan dengan kegiatan lain.

d. Dana

Dana (kapital) yang diperlukan dalam setiap kegiatan organisasi, instansi, bisnis, atau lembaga adalah suatu keniscayaan. Dana memang diperlukan dalam setiap kegiatan, tetapi tidak semua kegaitan memerlukan dana. Oleh karena itu perlu ketelitian dalam melaksanakan pendanaan kegiatan organisasi, institusi, perusahaan atau lembaga agar tidak terjadi pemborosan. Kalau sampai terjadi pemborosan berarti itu suatu kerugian yang sebetulnya tidak perlu terjadi.

Selain itu perlu pula diperhatikan dari mana sumber dana itu didapat apakah dari modal sendiri atau dari pinjaman. Dua sumber yang berbeda ini membawa konsekuensi pengelolaannya yang juga berbeda. Yang dimaksud pengelolaan yang berbeda ini adalah pada

modal kerja pinjaman itu ada konsekuensi mengembalikan bila sampai waktunya apakah seluruhnya atau dicicil dan plus bagi hasil dari pembiayaan yang dipinjam tersebut. Ini adalah resiko jika modal yang kita gunakan adalah dari sumber pinjaman. Pilihan ini tentu setelah melalui pertimbangan matang dan analisis yang teliti sekali.

Mengambil pinjaman dalam membesarkan usaha dalam manajemen bisnis adalah suatu keniscayaan jika kita ingin usaha kita cepat berkembang, sebaliknya jika kita ragu, atau takut resiko mengembalikan plus bagi hasil dari dana pembiayaan itu maka kita akan memilih *alon-alon asal kelakon,* usaha kita tentu saja lambat berkembang karena kekurangan modal.

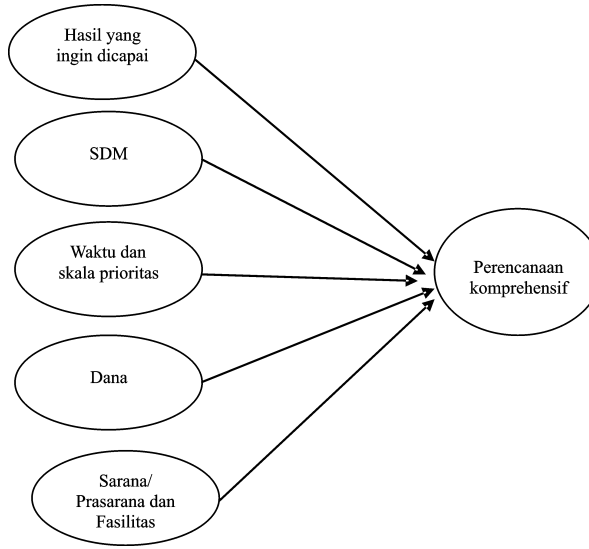
Untuk mengatasi keraguan/ketidak beranian menghadapi resiko ini seorang pemimpin perlu memiliki orang-orang yang mengerti bagaimana mestinya mengelola dana pinjaman sehingga bisa dimanfaatkan untuk membesarkan usaha yang dijalankan. Jadi dalam pengadaan/rekrutmen SDM juga perlu dijaring orang-orang yang mempunyai potensi kemampuan mengelola dana pinjaman yang beresiko itu. Semua itu serba mungkin, dimana ada kemauan di situ ada jalan.

e. Sarana/prasarana dan fasilitas

Perencanaan yang baik juga menyesuaikan/memperhatikan tersedianya sarana/prasarana dan fasilitas yang menunjang, karena perencanaan bila sudah dioperasionalkan menjadi program kerja ia tidak beroperasi di ruang yang kosong, ia perlu dukungan sarana/prasarana dan fasilitas yang memadai. Tentu saja sarana/prasarana dan fasilitas yang diperlukan ini sesuai dengan kapasitas organisasi, institusi pemerintah atau lembaga yang bersangkutan.

Pengadaan sarana/prasarana dan fasilitas yang diperlukan tentu saja memerlukan telaahan yang betul-betul cermat dan teliti sehingga yang diadakan betul-betul yang diperlukan, bukan apa yang dikehendaki, karena apa yang dikehendaki bisa saja idealnya, tapi riilnya belum. Jadi telaahan yang cermat dan teliti ini maksudnya untuk mendapatkan data dan informasi yang betul-betul akurat, sehingga terhindar dari pemborosan. Pemborosan itu adalah suatu kerugian sebelum beroperasi, apalagi kalau masih terus ada dalam kegiatan operasi, sebab paling tidak sarana/prasarana dan fasilitas yang belum perlu itu tetap harus dirawat dan dipelihara. Perawatan dan pemeliharaan itu mau tidak mau memerlukan biaya. Dan biaya yang dikeluarkan ini akan membebani organisasi (perusahaan) yang bersangkutan, dan pada akhirnya akan mengurangi keuntungan.

Dengan demikian perencanaan yang baik itu dapat disimpulkan disesuaikan dengan hasil yang ingin dicapai, SDM, waktu dan skala prioritas, dana, dan sarana/prasarana serta fasilitas yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7.2
Proses Penyusunan Perencanaan yang Baik

Sumber: Analisis Penulis

2. Tahap-Tahap Perencanaan

Perencanaan merupakan proses dasar kegiatan manajemen dalam semua level dan jenis kegiatan, karena melalui perencanaan inilah organisasi memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi utama dari manajemen, karena pada dasarnya fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, pengarahan, pengawasan (monitoring dan evaluasi) hanya melaksanakan keputusan-keputusan yang dibuat dalam perencanaan.

Dalam perencanaan suatu organisasi, seorang manajer sebetulnya mengambil keputusan dengan menjawab sejumlah pertanyaan yang biasa di kenal dengan 5 W + 1 H.[4]

[4] M. Ma'ruf Abdullah, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Banjarmasin: Antasari Press, 2011, h. 115.

What = apa yang harus dilakukan
When = kapan harus dilakukan
Where = dimana di lakukan
Who = siapa yang melakuan
Why = mengapa dilakukan
How = bagaimana melakukan

Pada umumnya kegiatan perencanaan itu melalui tahap-tahap berikut[5]:

a) Menetapkan tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Rumusan tujuan yang jelas sangat diperlukan oleh organisasi yang akan menggunakan rencana itu dalam operasionalnya. Tanpa rumusan yang jelas, maka bisa jadi organisasi akan beroperasi menggunakan sumber daya secara tidak efisien dan tidak efektif.

b) Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman terhadap organisasi saat ini berkenaan dengan sumber daya organisasi dalam hubungan dengan tujuan yang ingin dicapai kedepan merupakan *conditionsince quanon* (pra syarat) untuk membuat perencanaan yang riil (yang disusun berdasarkan data dan informasi yang akurat). Tanpa ada pemahaman terhadap keadaan sekarang bisa saja perencanaan yang dibuat menjadi kelimpungan (kedodoran). Akibatnya bukan saja tujuan yang dirumuskan itu sulit dicapai tetapi juga akan terjadi pemborosan yang sebenarnya tidak perlu terjadi.

---

5 T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2000, h. 79

c) Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan

Mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan perlu dilakukan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga bisa disiapkan strategi untuk menggoalkan tujuan yang sudah dirumuskan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang digolongkan kedalam kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dalam kebanyakan literatur disebut dengan istilah analisis SWOT yang merupakan akronim dari:

Streng = kekuatan
Weakness = kelemahan
Oportunity = peluang
Threat = tantangan

Dengan analisis SWOT ini masing-masing faktor/ variabel yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dianalisis plus dan minusnya (kelebihan dan kekurangannya). Dalam manajemen bisnis misalnya ada beberapa faktor yang berpengaruh yang perlu dianalisis, antara lain[6]

(1) Segmen pasar
(2) Bahan baku
(3) Tenaga kerja
(4) Teknologi
(5) Pesaing
(6) Biaya produksi
(7) Lokasi

---

[6] M. Ma'ruf Abdullah, *Op Cit*, h. 68

Dalam menggunakan analisis SWOT ini orang biasanya mengambil kesimpulan untuk dipilih yang terbanyak plusnya (kelebihannya) atau yang paling sedikit minusnya (kekurangannya).

Contoh analisis SWOT:

Misalnya sebuah perusahaan akan membuka usaha rumah makan dengan menu khusus Soto Banjar di lingkungan kampus. Pemilik perusahaan yang akan membuka usaha tersebut lebih dahulu melakukan analisis SWOT seperti tampak dalam tabel berikut:

Tabel: 7.1
Kekuatan v.s kelemahan

No	Variabel yang mempengaruhi	Kekuatan (+)	Skor	Kelemahan (-)	Skor	Selisih skor
1	Segmen pasar	Mahasiswa dan umum	1	Pendatang baru	0,5	0,5
2	Bahan baku	Mudah didapat	1	-	0	1
3	Tenaga kerja	Tersedia	1	-	0	1
4	Teknologi	Sederhana dapat dikuasai	1	-	0	1
5	Pesaing	Tidak banyak (ada 1)	1	Konsumen sebagian dikuasai pesaing	0,5	0,5
6	Biaya produksi	Terjangkau	1	-	1	0
7	Lokasi	Strategis (dekat kampus)	1	Berebut dengan pesaing	1	0
Jumlah			7		3	4

Sumber: M. Ma'ruf Abdullah, 2011, h. 69

Dari tabel 7.1. tersebut di atas kita dapat melihat kekuatan lebih besar dari pada kelemahan (7 > 3) dengan selisih skor = 7 – 3 = 4.

Tabel 7.2.
Peluang v.s. Tantangan

No	Variabel yang mempengaruhi	Kekuatan (+)	Skor	Kelemahan (-)	Skor	Selisih skor
1	Segmen pasar	Mahasiswa dan umum	1	Pendatang baru	0,5	0,5
2	Bahan baku	Mudah didapat	1	-	0	1
3	Tenaga kerja	Tersedia	1	-	0	1
4	Teknologi	Sederhana dapat dikuasai	1	-	0	1
5	Pesaing	Tidak banyak (ada 1)	1	Konsumen sebagian dikuasai pesaing	0,5	0,5
6	Biaya produksi	Terjangkau	1	-	1	0
7	Lokasi	Strategis (dekat kampus)	1	Berebut dengan pesaing	1	0
Jumlah			7		3	4

Sumber : M. Ma'ruf Abdullah, 2011; 69

Dari tabel 7.2 tersebut dapat dilihat peluang lebih besar dari tantangan (7 > 2) dengan selisih skor 7 – 2 = 5.

Dengan memperhatikan:

Kekuatan lebih besar dari kelemahan = 7 > 3

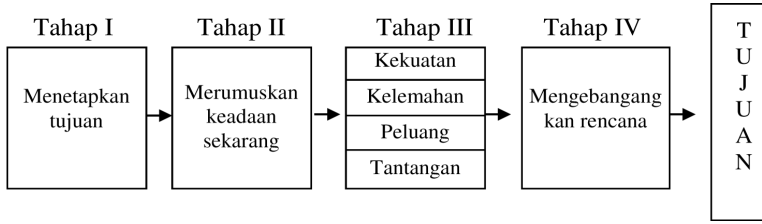
Peluang lebih besar dari tantangan = 7 > 2

Maka dapat disimpulkan usaha yang dipilih itu (rumah makan "Soto Banjar" itu) layak dibuka.

d) Mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan

Mengembangkan rencana dengan berbagai alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, penilaian terhadap alternatif-alternatif tersebut, dengan memilih alternatif terbaik diantara alternatif yang ada.

Dengan demikian secara schematis tahap-tahap perencanaan itu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7.3
Tahapan Perencanaan

Sumber: T. Hani Handoko, 2000, h. 80

3. Rasionalitas Perencanaan

a) Untuk kesinambungan kegiatan organisasi

Waktu yang akan datang bagi suatu organisasi adalah sesuatu yang belum pasti. Meski demikian kondisi kedepan suatu organisasi masih bisa diprediksi melalui berbagai metode sehingga dapat mengurangi ketidakpastian. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menganalisis data dan informasi kegiatan organisasi baik yang berkenaan dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan yang bersangkutan.

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi organisasi kedepan itu antara lain.[7]

(1) Metode rata-rata bergerak (*moving average*)

Metode rata-rata bergerak ini menggunakan sejumlah data masa lalu untuk memperoleh perkiraan hasil masa yang akan datang. Metode ini akan sangat bermanfaat apabila kita dapat memperkirakan kondisi kedepan stabil.

Misalnya, sebuah pameran yang ingin mengetahui jumlah penjualan produknya pada

[7] Catur Sasongko, Safrida Rumandang Parulin, *Anggaran*, 2010, h. 5, 21, 24

tahun depan (2012), dan ia sudah mempunyai data historis 4 tahun terakhir:

2008 = 1000 unit

2009 = 1200 unit

2010 = 1400 unit

2011 = 1600 unit

Untuk menghitung angka penjualan tahun 2012 manajer perusahaan itu akan menempuh langkah-langkah berikut:

Pertama : ia menjumlahkan angka (data) penjualan selama 4 tahun tersebut (1000+1200+1400+1600=5200).

Kedua : hasil penjualan data 4 tahun tersebut dibagi 4 (5200:4=1300)

Ketiga : hasil bagi pada langkah kedua tersebut ia tetapkan sebagai proyeksi produksi tahun 2012 sebesar 1300

(2) Metode regresi dan kolerasi

Metode ini dapat digunakan oleh pemimpin (manajer) perusahaan untuk memprediksi seberapa besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang dipredikasi, misalnya pengaruh iklan terhadap jumlah penjualan suatu produk. Metode ini menggunakan rumus matematika/statistik:

$$\mathbf{y = \boldsymbol{a} + b\ x}$$

dimana:

y = nilai variabel yang diprediksi

a = konstanta atau garis intercept

b = slope atau kemiringan garis regresi

x = variabel yang mempengaruhi.

Misalnya:

Manajer perusahan yang menjual sepatu wanita ingin mengetahui perkiraan penjualan barang dagangannya berdasarkan pengaruh iklan dengan menggunakan data penjualan tahun-tahun lalu (2005 – 2010) atau selama 6 tahun. Untuk melakukan analisis regresi dan kolerasi ini manajer tersebut perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

Pertama : ia membuat ringkasan tabel penjualan dan biaya iklan tahun-tahun yang lalu seperti berikut:

Tabel: 7.3
Penjualan dan pengeluaran iklan

Tahun	Penjualan (Rp)	Pengeluaran Iklan
2005	1.000.000	55.000
2006	1.250.000	70.000
2007	1.375.000	83.500
2008	1.500.000	100.000
2009	1.785.000	122.000
2010	2.005.000	157.500

Kedua : ia membuat persamaan regresi dari rumus umum persamaan regresi $y = a + b\,x$ menjadi: penjualan sepatu = $a + b\,x$.

Ketiga : ia menggunakan metode *least square* (kuadrat terkecil) untuk mencari nilai a dan b. Dengan demikian formula untuk mencari nilai *b* adalah :

$$b = \frac{\Sigma xy - n^x xy}{\Sigma x^2 - n_x^2}$$, dan nilai *a* adalah:

a = y – b x

Keempat : ia membuat tabel pembantu perhitungan regresi untuk memperoleh nilai *a* dan *b* sebagai berikut:

Tabel : 7.4

Pembantu perhitungan regresi

Tahun	Penjualan (*y*)	Pengeluaran iklan (*x*)	X^2	*xy*
2005	1.000.000	55.000	3.025.000.000	55.000.000.000
2006	1.250.000	70.000	4.900.000.000	87.500.000.000
2007	1.375.000	83.500	6.972.000.000	114.812.500.000
2008	1.500.000	100.000	10.000.000.000	150.000.000.000
2009	1.785.000	122.500	15.006.250.000	218.662.500.000
2010	2.005.000	157.500	24.806.250.000	315.787.500.000
n = 6	Σ y =8.415.000	Σ x =588.500	Σ x^2 = 64.709.750.000	Σ xy =941.762.250.000

$$b = \frac{941.762.250.000 - 6^x 98.083.33^x 1.485.833.33}{64.709.750.000 - 6^x 98.083.33^2}$$

b = 9, 64

a = y – bx

a = 540.477.5

Kelima : masukan ke dalam persamaan regresi:

Penjualan sepatu = 540.477,5 + 9,64 x biaya iklan

Jika biaya iklan untuk tahun 2011

dianggarkan Rp. 175.000.000, maka penjualan untuk tahun 2011 sebesar:

penjualan sepatu = 540.477,5 + 9,64 x 175.000.000 = Rp 2.227.477.500.

(3) Metode analisis industri

Perusahan-perusahan yang memiliki bidang usaha yang sama seperti mobil: Toyota, Suzuki, Honda dikelompokkan dalam industri otomotif. Begitu pula, TV, komputer dan handphone dikelompokkan dalam industri elektronik. Penjualan perusahaan seringkali dipengaruhi oleh pertumbuhan penjualan industri tempat perusahaan itu berada. Bila kondisi ekonomi memburuk, maka penjualan industri otomotif akan turun. Turunnya penjualan indusri otomotif juga akan membuat perusahaan yang menjual produk-produk otomotif itu juga menurun.

Seorang manajer (pemimpin) perusahaan yang ingin mengetahui trend kedepan jumlah penjualan yang mungkin akan dapat diraih perusahaannya dapat diketahui dengan memperkirakan penjualan industrinya. Untuk maksud tersebut seorang manajer (pemimpin) perusahaan dapat menempuh langkah-langkah berikut:

Pertama : Menghitung dahulu pangsa pasar (*market share*) tahun yang berjalan misal 2010 dengan data sebagai berikut:

PT. A mampu menjual produk sebesar 40.000 unit. Pada tahun yang sama penjualan industri mencapai 100.000 unit. Jika penjualan industri tahun

2011 naik 25%, dan manajemen PT. A memperkirakan pangsa pasar perusahaannya untuk tahun 2011 sama dengan 2010.

Pangsa pasar PT. A tahun 2010 =

$$\frac{\text{Penjualan PT. A 2010}}{\text{Penjualan industri 2010}}$$

$$\frac{40.000 \text{ unit}}{100.000 \text{ unit}}$$

= 40 %

Kedua : Menentukan penjualan industri 2011

Penjualan industri tahun 2011 = 100.000 x (1 + 25%) = 125.000

Ketiga : Menentukan pangsa pasar PT. A tahun 2011.

Manajemen PT. A memperkirakan sama dengan tahun 2010, yaitu 40%.

Keempat : Menghitung perkiraan penjualan PT. A tahun 2011, dengan mengalikan pangsa pasar tahun 2011 dengan penjualan (perkiraan penjualan) industri pada tahun 2011.

Jadi penjualan PT. A tahun 2011= penjualan industri tahun 2011 x pangsa pasar PT A tahun 2011

= 125.000 unit x 40 % = 50.000 unit

(4) Teknik matrik peluang (*robability matrixes*)

Teknik ini digunakan untuk mendayakan SDM yang dimiliki pemahaman secara efektif dan efisien,

terutama untuk jabatan utama yang strategis sifatnya dalam melaksanakan program bisnis secara operasional.[8]

Teknik matrik peluang ini dapat digunakan antara lain untuk merencanakan pengembangan karier karyawan (SDM) suatu organisasi/ perusahaan untuk 1 tahun kedepan, seperti contoh berikut:

Tabel: 7.5
Matrik peluang perencanaan dan pengembangan karier karyawan (SDM)

Level manajemen	SDM yang keluar	SDM yang ada	SDM yang tinggal	SDM yang promosi	SDM rekrut baru	Jumlah SDM tahun depan
I	0	1	1/0	0	0	1
II	2/3	10		1/0	0	10
III	20	100	77	3	13	100
IV	200	1.000	790	10	200	1000
V	500	10.000	9.400	10	510	10.000

Sumber: H. Hadari Nawawi,2003, h. 243

Dari tabel 7.5 tersebut dapat diketahui/ diprediksi masing-masing level manajemen:

a) Data SDM yang akan keluar
b) Data SDM yang ada

[8] H. Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetetif,* Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2003, h. 231.

c) Data SDM yang tinggal tahun depan [SDM yang ada – (SDM yang keluar + SDM yang di promosikan)]
d) Data SDM yang akan dipromosikan
e) Untuk menjaga stabilitas tahun depan perlu pula ada rekrutmen SDM yang baru.

b) Untuk mencapai "*protective benefits*" yang dihasilkan dan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan rekrutmen karyawan (SDM) yang tidak didukung oleh data kuantitatif yang meyakinkan seperti tidak jelas berapa jumlah yang berkualifikasi teknis tertentu, sehingga bisa menyebabkan karyawan (SDM) yang diterima tidak memiliki kualifikasi yang sebenarnya diperlukan sehingga karyawan itu tidak terampil/tidak menguasasi pekerjaan.

Jadi untuk menghindari itu rekrutmen karyawan (SDM) harus berdasarkan data yang lengkap yang memuat berapa jumlah seluruhnya, kualifikasi keahliannya bidang-bidang apa saja, dan berapa jumlah masing-masing bidang keahlian tersebut.

Dengan cara demikian seorang pemimpin (manajer) akan dapat mengambil keputusan yang mempunyai keakuratan yang tinggi (*certainity*), yaitu keputusan yang didukung oleh data kuantitif yang lengkap dan cukup dengan menggunakan analisis statistik yang relevan. Dan sebaliknya pemimpin (manajer) harus menghindari keputusan yang sifatnya beresiko (*risk*), yaitu keputusan yang diambil dari analisis data yang tidak lengkap dan tidak cukup dan informasi kualitatif yang hanya berdasar pendapat, pengalaman,

keyakinan, dan bahkan intuisi saja. Dan lebih-lebih lagi ia harus menghindari keputusan yang tidak akurat (*uncertainity*), yaitu keputusan yang sama sekali tidak didukung oleh data dan informasi yang diperlukan.[9]

c) Untuk mencapai "*positive benefits*" dalam bentuk meningkatnya keberhasilan pencapaian tujuan, hanya mungkin dapat dicapai apabila proses penyusunan perencanaan itu benar-benar didukung oleh data kuantitatif yang akurat dan informasi kualitatif yang benar-benar dapat dipercaya (meyakinkan) dan teknik pengolahannya (metodenya) yang benar (sesuai) dengan keperluannya.

4. Manfaat Perencanaan

Perencanaan mempunyai banyak manfaat[10], seperti;

a) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
b) Membantu penyesuaian pada masalah-masalah utama organisasi
c) Manajer dapat memahami keseluruhan gambaran operasi organisasi.
d) Membantu menempatkan tanggung jawab yang lebih tepat.
e) Sebagai dasar memberikan perintah dalam operasional kegiatan organisasi.
f) Memudahkan dalam melakukan koordinasi pekerjaan organisasi.
g) Meminimumkan pekerjaan-pekerjaan yang tidak pasti
h) Menghemat waktu, tenaga, dan dana

---

9 *Ibid*, h. 85

10 T. Hani Handoko, *Op Cit*, h. 81.

5. Kelemahan Perencanaan

Meskipun manfaatnya banyak perencanaan juga tidak terlepas dari kelemahan/keterbatasan, antara lain:

a) Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin saja berlebihan pada kontribusi yang nyata.
b) Perencanaan cenderung menunda kegiatan.
c) Perencanaan terasa membatasi manajemen dalam berinisiatif dan berinovasi.
d) Kadang-kadang hasil yang paling baik bukan berasal dari perencanaan, tetapi dari penyelesaian yang situasional.
e) Sering pula ada rencana yang diikuti oleh cara-cara yang tidak konsisten.

6. Tipe Perencanaan

Perencanaan menurut Handoko (2000) dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara. Pengklasifikasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana rencana itu dilakukan. Pengklasifikasian rencana menurut kelaziman yang banyak ditemui adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan bidang fungsional, mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan dan personalia (SDM). Setiap bidang memerlukan tipe perencanaan yang berbeda. Misalnya rencana produksi berisi tentang kebutuhan bahan baku, *scheduling* produksi, jadwal pemeliharaan mesin, dan sebagainya. Rencana pemasaran berisi tentang target penjualan, promosi dan lain-lain.
b) Tingkatan organisasi, mencakup perencanaan keseluruhan organisasi dan perencanaan satuan kerja organisasi. Perencanaan keseluruhan organisasi tentu lebih luas dan lebih rumit dari perencanaan satuan

organisasi. Misalnya perencanaan Kementerian Pendidikan Nasional lebih rumit dari pada perencanaan satuan kerja yang ada di bawahnya seperti universitas, kantor wilayah kementrian dan sebagainya.

c) Karakteristik rencana, meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif, dan kualitatif. Misalnya: rencana pengembangan produk biasanya bersifat rahasia, rencana produksi lebih bersifat kuantitatif daripada rencana pengembangan SDM.

d) Waktu menyangkut perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Semakin lama rentang waktu antara prediksi dengan realisasinya kemungkinan terjadinya kesalahan semakin besar karena pengaruh perkembangan situasi dan kondisi terutama perkembangan perekonomian yang .mempengaruhi harga-harga barang.

e) Unsur rencana, terdiri dari: anggaran, program, prosedur, kebijakan dan sebagainya. Semua itu terkait dengan kegiatan yang akan dilaksanakan seperti: prosedur seleksi pemakai (SDM), penelitian dan pengembangan produk yang akan dipasarkan, dan sebagainya.

Selain tipe-tipe tersebut di atas ada lagi tipe lain-lain yang disebut tipe utama, yaitu:

a) Rencana strategis, yang dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas (komprehensif), mengimplementasikan misi yang memberikan alasan/ fragmen yang khas tentang keberadaan organisasi.

b) Rencana operasional, yang memberikan uraian yang telah terperinci tentang bagaimana rencana statistik itu akan dicapai. Rencana operasional ini terjadi dari: (1)

rencana sekali pakai yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, dan tidak digunakan lagi bila sudah tercapai. (2) rencana tetap, merupakan rencana yang sudah bersifat standar untuk peremajaan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang.

7. Tujuan dan Rencana

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai dimasa depan sedangkan rencana adalah langkah yang diambil untuk mencapai tujuan. Dalam manajemen modern tujuan ini lengkapnya disebut tujuan strategis dan rencana disebut rencana strategis. Yang dimaksud tujuan strategis adalah pernyataan umum yang menjelaskan arah organisasi kemasa depan.

Yang dimaksud perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategis, kebijakan dan program-progran yang diperlukan, penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjalani strategi dan kebijakan dapat diimplementasikan[11]. Dalam bahasa yang lebih ringkas: rencana strategis adalah langkah nyata yang diambil organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya.[12]

Rencana strategis merupakan cetak biru yang menggambarkan kegiatan organisasional dan alokasi sumber daya dalam bentuk; dana tunai, karyawan, ruangan dan fasilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Tujuan strategis dan rencana strategis ada pada level manajemen puncak (*top management*). Sedangkan pada level manajemen menengah (*midle management*) disebut tujuan taktis dan rencana taktis. Tujuan taktis adalah tujuan organisasi yang menggambarkan hasil dari apa yang harus

---

[11] George A Steiner dan John B Miner dalam Handoko, 2000, h. 92

[12] Richard L. Daft. *Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2007, h. 321.

diraih oleh divisi dan departemen agar organisasi mencapai tujuannya secara keseluruhan. Sedangkan rencana taktis adalah rencana yang dibuat untuk membuat pelaksanaan rencana strategis dan mencapai bagian khusus dari strategis organisasi. Pada level manajemen tingkat rendah (*lower management*) disebut tujuan operasional dan rencana operasional.

Tujuan operasional adalah hasil yang spesifik dan terukur yang diharapkan dari departemen, kelompok kerja, dan individu (karyawan) dalam organisasi. Sedangkan rencana operasional adalah rencana yang dibuat organisasi ditingkat bawah (*lower*) yang menjelaskan langkah-langkah yang diambil dalam mencapai tujuan operasional dan mendukung kegiatan perencanaan taktis.

8. Kriteria Tujuan yang Efektif

Tujuan yang efektif mempunyai kriteria berikut:

a) Spesifik dan terukur, maksudnya tujuan harus ditampilkan dalam bentuk kuantitatif, misalnya meningkatkan keuntungan 2%, mengurangi kerusakan produk sebanyak-sebanyaknya 1%, atau meningkatkan efektivitas pemasaran dari 50% menjadi 60% dan sebagainya.

b) Menyentuh area penting. Area penting merupakan kegiatan yang memberi kontribusi terbanyak bagi kinerja organisasi atau pekerjaan. Misalnya menghitung kinerja pada empat area penting seperti kinerja keuangan, layanan dan kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi pembelajaran.

c) Menantang namun realistis, maksudnya menantang namun tidak sulit untuk dicapai. Kunci dari tujuan tersebut adalah untuk menjamin bahwa tujuan berdasarkan sumber daya yang ada, dan bukannya di

luar sumber daya waktu, penalaran atau keuangan yang dimiliki organisasi.

d) Jangka waktu yang jelas, maksudnya ada rincian jangka waktu pencapaian tujuan. Jangka waktu merupakan tenggat yang menyatakan tanggal tujuan tersebut dicapai. Target waktu juga bisa ditetapkan secara bertahap, misalnya dari target yang ingin dicapai 10%, tahun pertama 2%, tahun kedua 3%, dan tahun ketiga 5%.

e) Dikaitkan dengan kompensasi, dampak akhir dari tujuan adalah adanya kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan yang didasarkan pada pencapaian tujuan. Siapa yang mencapai tujuan harus diberikan penghargaan. Penghargaan memberi arti dan kaitannya dengan tujuan serta membantu karyawan berkomitmen untuk mencapainya. Lebih-lebih jika pencapaian tersebut didapatkan oleh karyawan dalam kondisi yang sulit.

9. Jenis Perencanaan dan Kinerja

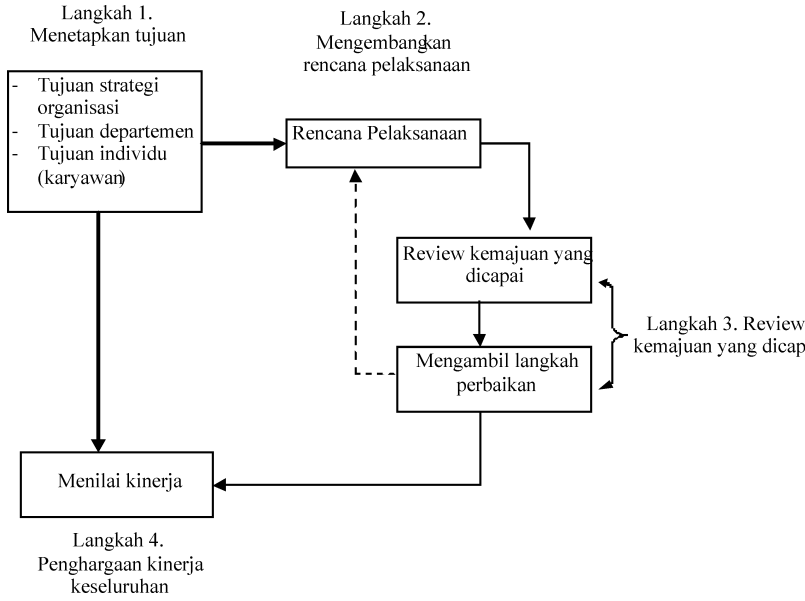
Perencanaan dan penentuan tujuan dimaksudkan untuk membantu organisasi (instansi pemerintah/bisnis) dapat meraih kinerja yang tinggi. Seorang pemimpin (manajer) menggunakan tujuan strategis, taktis dan operasional untuk mengarahkan karyawan dan sumber daya organisasi untuk meraih hasil yang maksimal dan organisasi bekerja secara efisien dan efektif. Kinerja organisasi secara menyeluruh tergantung dari pencapaian hasil yang diidentifikasi melalui proses perencanaan.

Diantara pendekatan populer yang sering digunakan adalah "*management by objectivies*" (MBO), rencana sekali pakai (*single use plan*), rencana untuk beragam kegunaan

(*standing plan*), dan rencana berkesinambungan atau berskenario (*contigency plan*).

Management by objectivies

Management by objectivies (MBO) atau manajemen berdasarkan sasaran adalah metode yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk menjelaskan tujuan dari setiap departemen (bagian), proyek, dan orang (karyawan), serta menggunakannya untuk mengawasi kinerja berkelanjutan. Bentuk langkah-langkah dari proses MBO seperti nampak pada gambar berikut:



Gambar 7.4
Model Proses MBO

Sumber: Richard L. Daft, Op Cit, h. 318

Dari gambar 7.2 tersebut kita dapat mengetahui:

Ad.1 Menetapkan tujuan (*set goal*) merupakan langkah yang cukup sulit dalam MBO, penetapan tujuan sebaiknya melibatkan karyawan di tiap tingkatan. Kegiatan organisasi kedepan adalah untuk menjawab pertanyaan "apa yang akan diraih organisasi?" Tujuan yang baik adalah kongkrit, realistis, spesifik, dalam waktu tertentu, dan kuantitif serta kualitatif.

Ad.2 Mengembangkan rencana pelaksanaan (*develop ac tion plan*). Dalam rencana tersebut jelas arah tindakan yang diperkenankan untuk mencapai tujuan organisasi, baik bagi individu (karyawan) maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Ad.3 Meninjau kemajuan yang dicapai (*review progress*). Kemajuan yang dicapai secara periodik adalah kunci penting untuk manajemen rencana dapat dilaksa nakan dengan baik dan lancar. Review ini dapat dilakukan secara formal maupun informal antara manajer dengan bawahan (karyawan) dalam jadwal 3 bulan, 6 bulan, 9 bulan, dan 12 bulan. Pemeriksaan (*review*) secara periodik akan dapat membuat manajer dan karyawan memperhatikan apakah mereka berada dalam target atau atau berada dalam situasi dan kondisi yang memerlukan koreksi (perbaikan). Konsep pokok MBO adalah bagaimana mencapai tujuan dan dalam hal tujuan tidak dapat dicapai maka rencananya dapat diubah.

Ad.4 Penghargaan atas kinerja keseluruhan (*appraise over all performance*).

Langkah akhir dari MBO adalah secara cermat mengevaluasi apakah tujuan telah dapat dicapai baik

bagi individu (karyawan) maupun bagi organisasi. Keberhasilan atau kegagalan mencapai tujuan tetap menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja. Jika berhasil maka diberi penghargaan, dan jika belum perlu perbaikan sistem dalam pelaksanaan rencana.

10. Strategi dan Implementasi

a) Manajemen strategi

Manajemen strategi merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi yang akan menghasilkan kesesuaian strategi yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya untuk meraih tujuan organisasi.

Pemimpin (manajer) menggunakan manajemen strategi untuk menjelaskan arah keseluruhan bagi organisasi, yang disebut sebagai strategi utama. Strategi utama (good strategi) merupakan rencana umum dari tindakan utama yang ditujukan bagi pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Strategi utama dibagi ke dalam tiga kategori: pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan.

(1) Pertumbuhan:

Pertumbuhan dapat ditingkatkan secara internal melalui ekspansi (perluasan) atau secara eksternal melalui penambahan divisi usaha. Pertumbuhan internal dapat dilakukan dengan pengembangan produk baru atau produk yang berubah seperti yang dilakukan produk kosmetik Avon untuk memulai penjualan produk di toko eceran terkemuka. Sedangkan pertumbuhan eksternal umumnya meliputi diversifikasi atau dengan membawa produk ke area yang baru.

(2) Stabilitas

Stabilitas disebut juga strategi istirahat. Berarti organisasi ingin tetap di skala yang ada atau tumbuh perlahan dan terkendali. Dalam hal ini organisasi (seperti perusahaan) ingin tetap berada di bisnis mereka saat ini. Hal ini biasanya dilakukan oleh CEO perusahaan setelah perusahaan mengalami periode pertumbuhan yang turun naik.

(3) Pengurangan

Pengurangan berarti organisasi mengalami periode penurunan melalui pengecilan bisnis yang dilakukannya saat ini atau menjual (melikuidasi) seluruh bisnisnya. Likuidasi berarti menjual unit usaha untuk memperoleh nilai kas dan aset sekaligus menghilangkan keberadaannya.

11. Tingkatan Strategi

Manajer (pemimpin) strategis umumnya hanya berpikir dalam tiga tingkatan strategi yaitu perusahaan, bisnis, dan fungsional.

a) Strategi di tingkat perusahaan, merupakan strategi yang berhubungan dengan pertanyaan "bisnis apakah yang kita jalankan"
b) Strategi di tingkat bisnis, merupakan strategi yang berhubungan dengan pertanyaan "bagaimana kita berkompetisi"
c) Strategi di tingkat fungsional, merupakan strategi yang berhubungan dengan pertanyaan "bagaimana kita mendukung strategi di tingkat bisnis".

BAB VIII
PENGORGANISASIAN

1. Pengertian Pengorganisasian

Dalam bahasa yang sederhana organisasi itu dapat diartikan sebagai interaksi antara orang-orang yang ada dalam suatu wadah untuk melakukan sesuatu atau berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian dapat diketahui indikator adanya suatu organisasi itu adalah: ada orang-orang yang bekerja sama, ada kegiatan pekerjaan yang dilakukan bersama/terkordinir, dan ada tujuan bersama yang ingin dicapai.

Dalam persepsi Islam hal tersebut sesuai dengan firman Allah:

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِهِۦ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنۡيَٰنٞ مَّرۡصُوصٞ

"*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang-orang yang berjuang di jalanNya dalam barisan yang teratur, seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*" (Q.S. Ash-Shaff: 4).

Demikian pula dalam hadis Nabi Muhammad SAW disebutkan:

"*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqam (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)*". (HR. Thabrani).

Dari pemahaman tersebut, maka pengertian pengorganisasian itu dapat dijabarkan sebagai berikut:

Ada sejumlah sub sistem dalam pengorganisasian yang harus dipahami dalam membicarakan pengorganisasian. Diantaranya; struktur organisasi, bagan organisasi, spesialisasi kerja, dan rantai komando.

a) Struktur organisasi, adalah kerangka kerangka kerja dimana organisasi mendefinisikan bagaimana tugas dibagikan, sumberdaya dimanfaatkan, dan departemen (bagian) di koordinasikan[1].
b) Bagan organisasi, adalah penggambaran visual dari struktur organisasi, yang memuat dua aspek penting yaitu departementalisasi dan pembagian tugas. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Sedangkan pembagian tugas adalah memberi tugas/pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.
c) Spesialisisasi kerja, pembagian tugas organisasi ke dalam pekerjaan yang berbeda. Tujuan diadakannya spesialisasi kerja ini adalah agar pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efisien dan efektif.
d) Rantai komando, adalah garis wewenang yang menghubungkan semua orang dalam organisasi dan menunjukkan kepada siapa seseorang bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaannya. Rantai komando

---

[1] Richard L, Daft, *Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2003, h. 5

ini terkait dengan dua prinsip penting dalam manajemen. *Pertama,* kesatuan perintah, dimana tiap karyawan bertanggung jawab kepada seorang supervisor. *Kedua*, scalar yang menunjukkan kepada garis wewenang yang terdefinisikan dengan jelas, dimana jika ada tugas dan tanggung jawab untuk tugas yang berbeda harus jelas, sehingga semua karyawan dalam organisasi mengetahui terhadap siapa dia harus bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya.

Selain pengertian berdasarkan sub sistem organisasi tersebut di atas ada lagi pengertian pengorganisasian pada umumnya. Pengertian pada umumnya ini menunjuk pada hal-hal berikut:

a) Pengorganisasian adalah cara manajemen merancang struktur formal untuk menggunakan yang paling efektif sumber daya-sumber daya, seperti keuangan, sarana/prasarana, fasilitas, bahan baku, dan karyawan (SDM) yang bekerja di organisasi tersebut.
b) Pengorganisasian juga berarti bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dan setiap pengelompokan diikuti oleh seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi dan membimbing para karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
c) Pengorganisasian juga berarti penataan hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dari para karyawan.
d) Pengorganisasian juga berarti cara para manajer membagi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka, dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut.

Pengorganisasian adalah suatu proses yang dilaksanakan dengan prosedur berikut:

a) Memerinci seluruh pekerjaan organisasi yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan.
b) Membagi beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan organisasi yang secara logis dapat dilaksanakan oleh tiap karyawan. Pembagian pekerjaan tidak boleh terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan oleh karyawan yang ditugaskan. Sebaliknya juga tidak boleh terlalu ringan sehingga ada waktu untuk menganggur, sehingga tidak efisien dan terjadi pemborosan (pengeluaran biaya) yang tidak perlu.
c) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan suatu pekerjaan para karyawan menjadi ketentuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat karyawan menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidakefisienan dan konflik-konflik yang merusak.[2]

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang baik dapat dilihat dari indikator-indikator berikut:

a) Adanya pembagian kerja
b) Adanya departementasi
c) Ada bagan organisasi yang formal.
d) Adanya rantai komando dan kesatuan perintah
e) Adanya hierarki manajemen
f) Adanya saluran komunikasi
g) Adanya penggunaan komite

---

[2] T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2003, h. 169

h) Ada rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi sangat diperlukan dalam manajemen yang mengelola organisasi apapun. Begitu pola dalam manajemen syariah. Struktur organisasi mencerminkan pengalokasian tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing orang yang ada dalam suatu organisasi. Bagaimana gambaran struktur organisasi dan manajemen syariah itu dapat dipahami dari firman Allah SWT. berikut ini:

وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ...

"Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu." (QS. Al An'am: 165)

Dalam ayat tersebut dikatakan Allah meninggikan seseorang diantara yang lain beberapa derajat. Ini artinya untuk kehidupan duniapun manusia yang satu dengan yang lain tidak sama. Dengan demikian sesungguhnya struktur dalam organisasi itu *sunnatulah*. Dalam ayat tersebut juga dijelaskan bawah kelebihan yang diberikan itu merupakan ujian dari Allah bagi mereka yang menduduki struktur tersebut, dan digunakan untuk apa kedudukannya dalam struktur tersebut.

Manajer yang baik akan menggunakan struktur itu untuk kemudahan ia memberikan pelayanan, bukan untuk

mempersulit pelayanan, serta memberikan kesejahteraan bagi orang-orang yang ada dalam tanggung jawabnya.

Struktur organisasi biasanya disusun sesuai keperluan, atau dengan kata lain tergantung pada besar kecilnya kapasitas organisasi. Sehingga ada istilah struktur organisasi yang ramping dan struktur organisasi yang gemuk. Masing-masing tentu ada kelebihan dan kekurangannya. Struktur organisasi yang ramping hanya menyediakan sedikit pos-pos jabatan tetapi kaya fungsi. Sebaliknya struktur organisasi yang gemuk lebih banyak menyediakan pos-pos jabatan, tetapi dengan fungsi yang biasa-biasa saja.

Struktur yang ramping hemat SDM, hemat tunjangan jabatan, tetapi bobot pekerjaannya besar. Sebaliknya struktur yang gemuk banyak memerlukan SDM, banyak memerlukan tunjangan jabatan, tetapi bobot tanggung jawabnya biasa/sesuai ukurannya.

Pilihan dalam penerapannya tergantung pada ketersediaan SDM, dana, dan keyakinan pimpinan dalam menentukan pilihan. Selain itu ada pula sejumlah faktor yang mempengaruhi rancangan struktur organisasi, seperti:

a) Strategi organisasi untuk mencapai tujuan
b) Teknologi yang digunakan
c) SDM (karyawan) yang terlibat dalam kegiatan organisasi
d) Ukuran (besar-kecilnya) organisasi

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari:

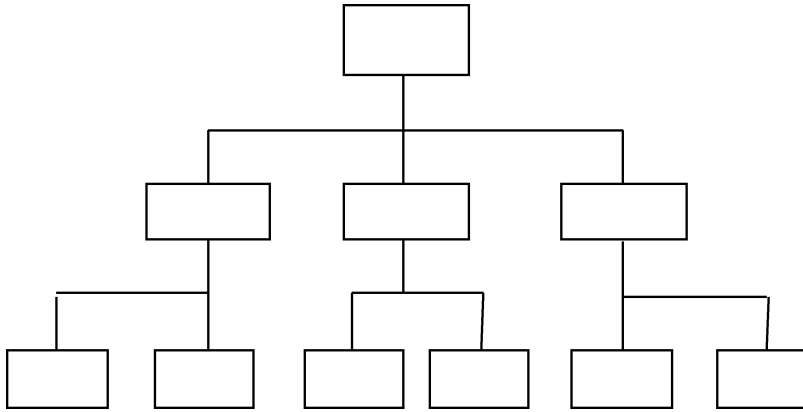
a) Spesialisasi kegiatan
b) Standarisasi kegiatan
c) Koordinasi kegiatan
d) Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan
e) Ukuran satuan kerja.

3. Bagan Organisasi

Bagan organisasi merupakan penggambaran dari struktur organisasi yang memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi yang menunjukkan hubungan diantaranya. Bagan organisasi menggambarkan aspek-aspek struktur organisasi berikut:

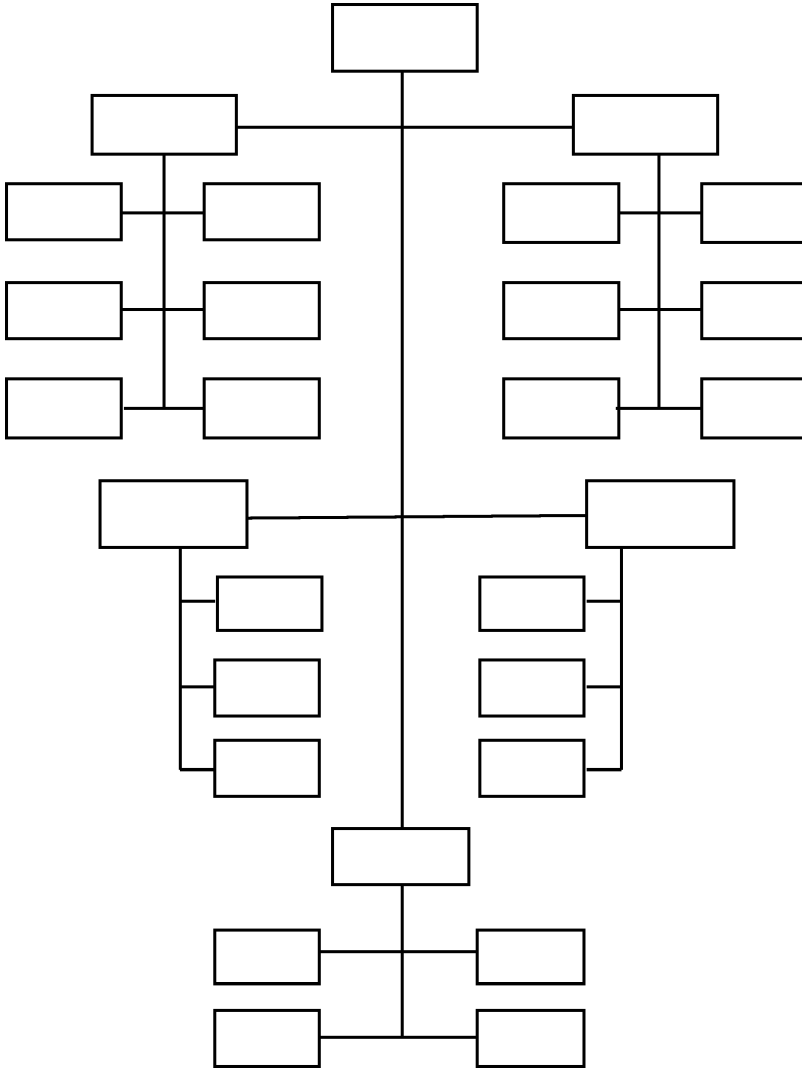
a) Pembagian kerja
b) Rantai perintah (manajer terhadap bawahan)
c) Type pekerjaan yang dilaksanakan
d) Pengelompokkan segmen-segmen pekerjaan
e) Tingkatan manajemen

Suatu bagan tidak hanya menunjukkan hubungan manajer dengan bawahannya tetapi juga keseluruhan hierarki dalam manajemen. Bentuk-bentuk bagan organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



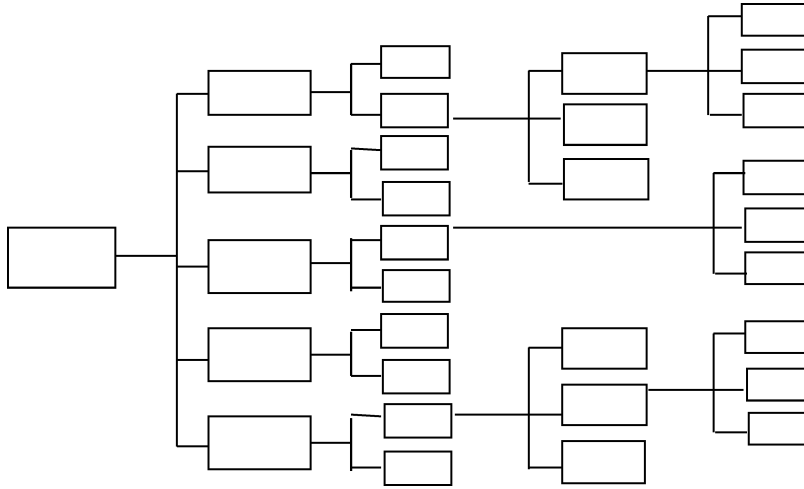
Gambar. 8.1
Bagan Organisasi Berbentuk Piramid

Sumber: T. Hani Handoko, 2003, h. 175



Gambar. 8.1
Bagan Organisasi Berbentuk Vertikal

Sumber: Handoko, 2003, h. 175



Gambar 8.3
Bagan Organisasi Berbentuk Horizontal

Sumber: T. Hani Handoko, 2003, h. 175

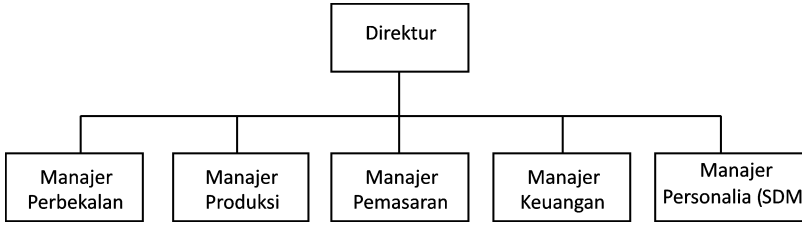
4. Departementasi

Ada beberapa cara bagi organisasi untuk memutuskan pola organisasi yang akan digunakan untuk mengelompokkan kegiatan yang bermacam-macam, salah satu diantaranya adalah yang disebut departementasi. Bentuk-bentuk departementasi dikelompokkan atas dasar:

a) Fungsi, seperti pemasaran, akuntansi, produksi, keuangan, dan sebagainya.
b) Produk atau jasa, seperti: mesin cusi, lemari es, televisi, radio dan sebagainya.
c) Wilayah, seperti: Sumatera, Jawa, Nusa Tenggara, Kalimantan, Sulawesi, Maluku, dan sebagainya.
d) Proses, seperti: pemotongan, perakitan, parking dan sebagainya.

e) Jenis pelayanan, seperti; kelas bisnis, ekonomi, turis, dan sebagainya.

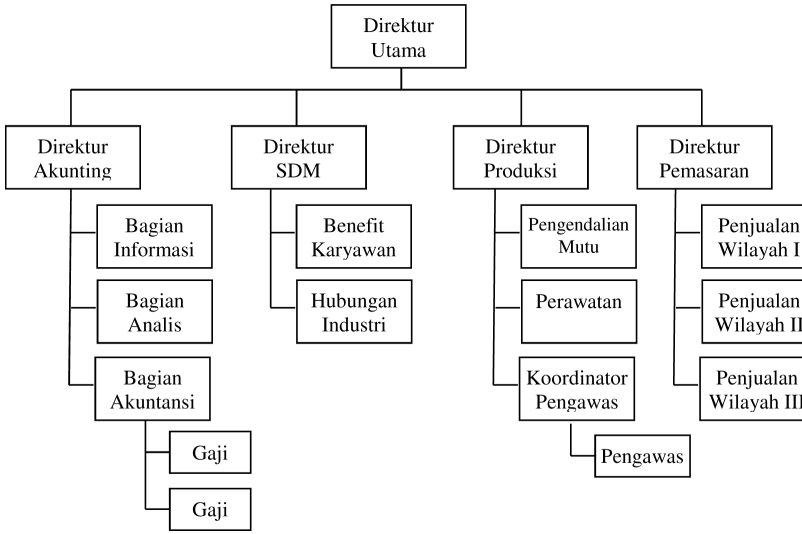
Contoh bagan organisasi atas dasar fungsi misalnya seperti berikut:



Gambar 8.4
Bagan Organisasi Berbentuk Fungsional

Sumber: Handoko, 2003: 175

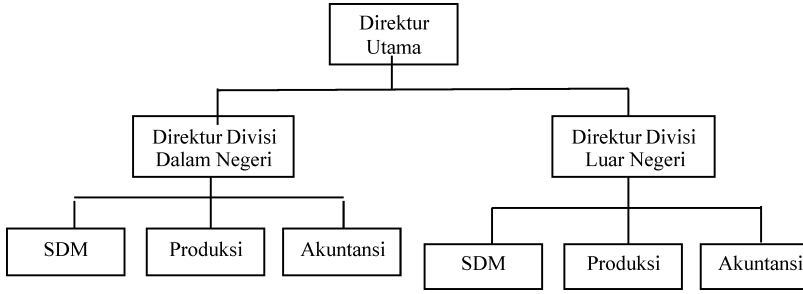
Contoh lain dari bagan organisasi berdasarkan fungsi yang lebih rinci seperti berikut:



Gambar 8.5
Bagan Organisasi Berbentuk Fungsional yang lebih luas

Sumber: Richard L. Daft, Management 2, 2003; 6 (diadaptasi oleh penulis)

Contoh bagan organisasi berdasarkan divisi (wilayah) kerja seperti berikut:



Gambar 8.6
Bagan organisasi menurut wilayah (divisi)

Sumber: Richard L. Daft, Management 2, 2003; 18

5. Kelompok Kerja Formal Organisasi

Organisasi modern mempunyai kelompok kerja formal seperti: kesatuan tugas khusus, panitia dan dewan atau komisi.

a) Kesatuan tugas khusus (*Task Forces*), ini dibentuk untuk menangani suatu masalah atau tugas khusus. Kesatuan ini keberadaannya hanya sampai tugas tersebut diselesaikan atau diucapkan. Tugas yang ditangani kesatuan ini biasanya menyangkut masalah dan tugas-tugas yang kompleks, dan melibatkan beberapa satuan kerja organisasi. Kelompok/kesatuan ini keanggotaannya biasanya terdiri dari wakil (para pembuat keputusan) dari satuan/unit kerja yang ada dalam organisasi dan para ahli yang secara teknis diperlukan untuk menangani masalah atau tugas tertentu.

b) Panitia tetap (*Standing Commitee*), panitia ini dikenal sebagai panitia struktural yang merupakan bagian tetap dari struktur suatu organisasi yang dibentuk guna menangani tugas yang terus menerus ada dalam organisasi, seperti; panitia anggaran, panitia pembelian, panitia pengembangan produk baru, dan sebagainya. Panitia ini biasanya membuat rekomendasi formal kepada manajer (atau) untuk mengambil keputusan bagi kegiatan organisasi tersebut.

c) Panitia *ad hoc*, panitia ini mempunyai fungsi yang serupa dengan panitia tetap, hanya keberadaannya tidak bersifat tetap (tergantung keperluannya). Tujuan dibentuknya panitia *ad hoc* ini terutama adalah untuk: (1) mengkoordinasikan pekerjaan yang terkait dengan unit-unit kerja yang ada dalam organisasi, (2) memberikan (rekomendasi) kepada pimpinan untuk dipertimbangkan dalam mengambil keputusan, dan (3) dalam hal-hal yang terbatas (sudah bersifat rutin = bukan kebijakan) mengambil keputusan, sesuai dengan kewenangan yang diberikan pimpinan organisasi.

Adanya panitia dalam organisasi mempunyai kegunaan praktis, karena apa yang dihasilkan panitia yang didukung oleh SDM yang terpilih dari masing-masing unit kerja tentu lebih banyak positifnya karena dalam prakteknya telah mereka diskusikan dari berbagai sudut pandang. Jadi jelas akan lebih baik daripada hanya dikerjakan oleh seorang/ sejumlah orang pada satu unit kerja saja. Dengan demikian bersinergi itu akan lebih baik dan lebih lengkap pertimbangannya.

Beberapa manfaat adanya panitia ini antara lain: (1) keputusan yang dihasilkan lebih berkualitas, (2) meningkatkan dan mengefektifkan koordinasi antar unit

kerja, (3) memperbaiki koordinasi yang lebih bersifat sektoral, (4) sebagai ajang pelatihan bagi calon pemimpin, (5) dapat memperkecil/menghindari penyalahgunaan wewenang oleh unit-unit terkait, dan (6) menghindarkan konsekuensi-konsekuensi yang tidak menyenangkan, seperti mematikan gagasan/usulan dari unit-unit terkait.

Meskipun keberadaan panitia dalam organisasi ada manfaatnya, tetapi juga ada kerugiannya. Diantara kerugian yang ditimbulkan oleh keberadaan panitia ini antara lain: (1) pemborosan waktu dan biaya, (2) bisa terjadi dominasi individu, (3) ada persetujuan dan kompromi terlebih dahulu, (4) kurangnya tanggung jawab.

6. Organisasi Informal

Organisasi yang bersifat informal adalah pengelompokan informal yang dibangun melalui hubungan-hubungan pribadi, bahkan hubungan primordial yang berbasis kesamaan asal daerah, kesamaan almamater, kesamaan aspirasi yang dibangun melalui organisasi ketika masih aktif di kampus, dan sebagainya.

Meskipun sifatnya informal dalam praktiknya sering sangat menentukan, turut mewarnai dalam pengambilan keputusan. Seperti dikutip oleh Handoko (2003) Argyris mengemukakan ada 4 bidang utama yang membedakan organisasi formal dan informal.[3]

a. Hubungan-hubungan antar pribadi. Dalam organisasi formal hubungan-hubungan tersebut digambarkan dengan jelas (seperti terlihat dalam struktur) sedang dalam organisasi informal tidak secara jelas nampak (tersembunyi) tetapi terasa ada.

---

[3] *Ibid*, h.191

b. Kepemimpinan. Para pemimpin dimunculkan dalam organisasi formal dan yang sering muncul hasilnya adalah yang digodok dalam organisasi informal.
c. Pengendalian prilaku. Dalam organisasi formal mengendalikan prilaku karyawan melalui penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*), sedangkan dalam organisasi informal pengendalian prilaku para anggota melalui pemenuhan kebutuhan, dan atau melalui pemenuhan rasa setia kawan dalam perjuangan untuk tingkat elit.
d. Ketergantungan. Karena kapasitas pemimpin formal terletak pada penghargaan dan hukuman, bawahan lebih tergantung pada para anggota suatu kelompok informal.

Meskipun kedua kelompok ini berbeda, namun keberadaannya tidak dapat dipisahkan. Keduanya hidup berdampingan dan saling memperkuat, saling *take and give*. Yang informal sering berjuang habis-habisan mendukung yang formal, dan yang formal berupaya menempatkan *term-term* yang ada diinformal untuk berada dalam jajaran formal. Sehingga kedudukan mereka semakin kuat.

Ada sejumlah alasan mengapa organisasi informal ini timbul: (1) untuk memenuhi kebutuhan kemanusiaan (*human needs*) yang tidak dapat sepenuhnya dipuaskan melalui organisasi formal, (2) kebutuhan hubungan sosial (*social needs*), (3) rasa memiliki dan pengenalan diri, (4) kesempatan berpengaruh, (5) kebutuhan informasi dan komunikasi.

Organisasi informal ini dalam praktiknya melaksanakan beberapa fungsi: (1) menerapkan, memperkuat, dan meneruskan norma-norma dan nilai-nilai sosial dan budaya bagi anggotanya, (2) memberikan dukungan terhadap tujuan organisasi, lebih-lebih bila pemimpin formalnya adalah or-

ang-orang yang seaspirasi dengan orang informal, (3) menstimulasi komunikasi yang efektif dan dinamis, dan (4) memberikan kepuasan dan status sosial kepada para anggota yang tidak dapat diberikan oleh organisasi formal.

Meskipun organisasi informal ini ada positifnya, dalam hal-hal tertentu, terutama kalau yang menjadi pucuk pimpinan itu bukan dari groupnya, bisa saja terjadi mereka melakukan penolakan dengan cara-cara yang tersembunyi seperti menciptakan masalah dengan membuat konflik, mendorong penolakan terhadap perubahan, menghidupkan dan menyebarluaskan desas-desus, dan sampai pada pemboikotan terhadap aktivitas organisasi.

Berhadapan dengan kenyataan ini sikap manajemen terhadap organisasi informal ini tidak bisa menghadapinya dengan frontal, tetapi harus dengan memahami, mencari penyesuaian, melakukan kerjasama yang saling menguntungkan, dan berupaya membuktikan apa yang diucapkan sama dengan yang dikerjakan. Dan ingatlah tugas pokok organisasi formal itu memusatkan perhatian pada mencapai tujuan organisasi, memelihara persatuan dan kesatuan sehingga apa yang menjadi *goal* organisasi dapat dicapai. Jangan juga tidak memperhatikan, dan jangan juga larut dibuat oleh organisasi informal, sikapilah dengan bijak.

7. Koordinasi

Kata koordinasi merujuk kualitas kerja dari kolaborasi lintas departemen (bagian) dari suatu organisasi[4]. Tanpa ada koordinasi suatu departemen dari sebuah organisasi tidak akan bertindak dalam kesesuaian dengan departemen yang lain. Dan bahkan bisa menimbulkan masalah dan konflik. Koordinasi diperlukan untuk mencegah ego departemen dan

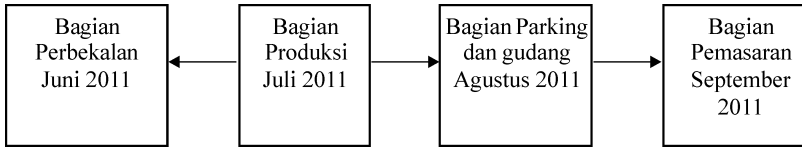
---

[4] Richard L. Daft, *Op Cit*, h. 49

lebih pada bagaimana memahami kepentingan bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam pengertian yang lebih komprehensif koordinasi berarti proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen dan bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara efisien[5]. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan kerja pelaksanaan tugas organisasi.

Contoh yang mudah untuk memahami koordinasi ini adalah dengan melihat dan memahami hubungan kerja suatu industri (manufaktor), yang pekerjaannya bersifat sekwin (berurutan), misal perusahaan itu akan memproduksi barang jadi. Departemen-departemen yang ada dalam perusahaan manufaktor tersebut sebelum memutuskan jadwal produksi lebih dahulu mengadakan koordinasi menyusun jadwal kegiatan departemen-departemen yang sifatnya sekwin (berurutan). Kalau misalnya produksi akan dilaksanakan bulan Juli tahun 2011, maka antar departemen dalam perusahaan manufaktor itu harus bersama terkoordinasi menyusun jadwal yang sekwin seperti nampak dalam gambar berikut:



Gambar 8.1
Koordinasi dalam proses produksi
Sumber: Analisis Penulis

[5] T. Hani Handoko, *Op Cit*, h. 195

Dari gambar 8.1 tersebut kita dapat memahami, ketika bagian produksi sudah menetapkan/pimpinan perusahaan menetapkan jadwal produksi pada bulan Juli 2011, maka segera diikuti dengan rapat koordinasi untuk memastikan kegiatan-kegiatan yang bersifat sekwen (berurutan) dapat berjalan lancar dengan bersama menyepakati:

1) Bagian perbekalan sudah siap menyediakan bahan-bahan pada bulan Juni 2011.
2) Bagian parking dan gudang siap melaksanakan tugas pengepakan dan penyimpan sementara pada bulan Agustus 2011.
3) Dan bagian pemasaran siap beroperasi memasarkan mulai bulan September 2011, dan seterusnya.

Dalam praktiknya koordinasi sering terjadi tidak berjalan mulus, ada saja masalah, kendala dan sebagainya, sehingga memerlukan keseriusan seorang pemimpn (manajer) untuk menanganinya.

BAB IX
MEMPERSIAPKAN DAN MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA

Salah satu tugas penting yang harus dilaksanakan seorang pemimpin (manajer) adalah mempersiapkan dan mengelola sumber daya manusia (SDM) yang akan melaksanakan tugas organisasi. Secara umum syariah Islam memberikan petunjuk bagaimana mempersiapkan dan mengelola sumber daya manusia (SDM) organisasi itu agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan tujuan organisasi tercapai. Petunjuk tersebut antara lain:

- Firman Allah:

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا

"*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat*" (QS. An Nisa: 58).

- Hadits Nabi Muhammad SAW:

"Bila suatu pekerjaan dikerjakan oleh orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya".

- Teladan Nabi Muhammad SAW:

Muhammad SAW dalam mengelola SDM organisasi negara Madinah pada waktu tahun-tahun pertama pemerintahan Islam mulai dilaksanakan secara terorganisasi melakukannya dengan prinsip: syura (permusyawaratan); 'adl bil qisth (keadilan disertai kesetiaan) dan hurriyah al-kalam (kebebasan berekspresi)[1].

Prinsip-prinsip tersebut kemudian dijabarkan lagi dalam penyelarasan, penyesuaian dan pemberdayaan atau sinergi.[2]

Penyelarasan dibuktikan lebih lanjut melalui perumusan piagam kemerdekaan (disebut juga dengan istilah Piagam Madinah) bagi seluruh agama dan keyakinan, warna kulit ataupun golongan. Dari sinilah Muhammad SAW dikenal sebagai pemimpin pemerintahan pertama yang mengenalkan konstitusi tertulis. Penyesuaian diarahkan pada terbentuknya *"espret de corps"*, yang merujuk pada ibadah atau amal saleh dan meninggalkan kejahatan.

Pemberdayaan meningkatkan kemampuan SDM organisasi dengan pengetahuan dan keterampilan.

Sinergi merupakan hasil luar biasa yang terbangun oleh kemampuan SDM organisasi yang diselaraskan, disesuaikan, dan diberdayakan.

Keberhasilan Muhammad SAW sebagai negarawan dalam memimpin negara Madinah (dalam bidang pemerintahan) hanya salah satu contoh disamping

---

1 Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, Mizan: Bandung, 2011, h. 35

2 *Ibid*, h. 58

keberhasilannya sebagai pemimpin di bidang-bidang kehidupan lainnya seperti: kepala keluarga, Rasul, pemimpin tim, manajer administrasi, pemimpin militer, hakim, wirausahawan, konselor dan visioner.

Muhammad SAW telah membuktikan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya agar melayani orang lain untuk bisa unggul dalam kehidupan. Seorang pemimpin terikat oleh kedudukan yang dipercayakan Tuhan agar bertanggung awab dan bisa dipertanggung jawabkan dalam menegakkan keadilan, kebenaran, dan kesepahaman dalam segala urusan di dunia.

Muhammad SAW menegaskan bahwa setiap orang diberi kepercayaan oleh Tuhan Yang Maha Perkasa untuk menjadi khalifah atau gembala; *Setiap orang adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya* (HR. Bukhari). Jadi seorang pemimpin itu adalah juga seorang pengikut yang baik. Dalam shalat berjamaah ada rahasia pengembangan karakter seorang pemimpin. Kalau seorang imam (pemimpin shalat berjamaah) melakukan kesalahan, maka jamaah (pengikutnya) wajib menegur dengan toleransi sampai dengan tiga kali. Apabila imam tersebut terus saja dengan kesalahannya, maka jemaah tidak wajib lagi mengikuti imam. Dengan menggunakan analogi ini dalam kehidupan sehari-hari seorang pemimpin organisasi apapun harus berhati-hati dalam bertindak dan siap dikoreksi.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara: merubah prilaku seseorang, situasi seseorang, atau lingkungan seseorang atau perpaduan ketiganya. Proses kepemimpinan ini sekarang menjadi landasan kepemimpinan *alturuistis* (kepemimpinan yang mengonotasikan prinsip

hidup yang menghargai dan berbuat demi kebaikan orang lain, menunjukkan kasih sayang serta perhatian terhadap kesejahteraan orang lain. Prinsip ini menunjukkan suatu sikap menyayangi dan berbagi, peduli dan tidak egois. Alasan yang mendasari konsep kepemimpinan *altruistis* ini adalah bahwa jika kita berbuat baik pada lain, jika kita memperhatikan kebutuhan dan persoalan mereka, kita juga akan mendapat tanggapan serupa dari mereka dalam interaksi kita dengan mereka, orang lain dalam konteks ini meliputi para pengikut, teman sejawat dan para pemimpin. Dan satu lagi yang tidak bisa diabaikan dalam keberhasilan Nabi Muhammad Saw dalam memimpin adalah ia selalu memimpin dengan contoh, "*one step a head*" (selangkah di depan). Ini dilakukannya bukan karena arogansi, tetapi semata-mata untuk menjadi contoh (teladan) bagi pengikutnya.

Oleh karena itu tepat sekali alasan yang dikemukakan oleh Michael Hart dalam bukunya; *The 100 Most Influential Persons in History* (*Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh Sepanjang Sejarah*) menempatkan Muhammad pada urutan pertama, Hart menulis:

> *"Pilihan saya menempatkan Muhammad sebagai yang teratas dalam daftar yang berpengaruh di dunia mungkin mengejutkan sebagian pembaca dan mungkin dipertanyakan oleh yang lain, tetapi dia adalah satu-satunya orang di dunia yang sangat berhasil baik pada tatanan agama maupun sekuler... Perpaduan tiada banding antara pengaruh sekuler dan agama itulah yang menurut saya, Nabi Muhammad SAW merupakan sosok paling berpengaruh dalam sejarah manusia".*[3]

Lebih dari 14 abad yang lalu skenario Allah SWT tentang keunggulan Muhammad SAW ini dalam segala lapangan

---

[3] *Ibid,* h. 67

penghidupan, termasuk dalam kepemimpinan telah disebutkan dalam firman Allah berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah". (QS. Al-Ahzab; 21)

Pekerjaan-pekerjaan yang termasuk dalam mengelola SDM ini dalam konteks kekinian antara lain: merekrut karyawan, membagi tugas, mendelegasikan wewenang, melatih dan mengembangkan, membangun kinerja karyawan, meningkatkan kinerja, mengevaluasi kinerja, memberi *feedback*, dan memberi masukan dalam perencanaan tahunan.

1. Merekrut Karyawan

   Merekrut karyawan adalah pekerjaan yang harus ditekuni oleh seorang pemimpin (manajer SDM) dengan sungguh-sungguh, karena kalau proses rekrutmennya keliru (salah) maka hasilnya juga tidak sesuai dengan yang diharapkan dan lebih jauh lagi kinerjanya juga sulit untuk bisa berkembang. Secara keseluruhan organisasi dirugikan baik tenaga, waktu, maupun biaya yang digunakan untuk merekrut karyawan itu. Dengan kata lain rekrutmen yang benar merupakan aktivitas kunci keberhasilan awal suatu organisasi.

   Islam sangat konsen dengan masalah ini, itu terbukti dari perhatian Rasulullah SAW dan para sahabatnya yang sangat besar terhadap ini. Rasulullah SAW pernah bersabda:

   "Ketika engkau menyia-nyiakan amanah, maka tunggulah kehancuran, para sahabat bertanya, wahai Rasulullah, apa yang

membuatnya sia-sia? Rasulullah melanjutkan sabdanya, "Ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya". (HR. Bukhari).

Dalam perspektif Islam seorang pemimpin (manajer) yang akan merekrut karyawan, harus memilih yang terbaik berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Inilah yang di zaman modern sekarang disebut "*fit and propertest*", sebagaimana firman Allah berikut:

... إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ

"... karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q.S Al-Qashash; 26).

Pengertian tentang kuat di sini tentu berbeda antara satu pekerjaan/jabatan dengan pekerjaan atau jabatan yang lain. Menurut Ibnu Taimiyah definisi kekuatan berbeda berdasarkan ruang yang melengkapinya, misalnya kekuatan dalam medan perang bisa diartikan sebagai keberanian nyali untuk berperang, pengalaman perang dan taktik atau strategi perang.[4]

Kemampuan seseorang melaksanakan amanah yang dilatarbelakangi oleh pengalaman, pengetahuan dan kemampuan teknis melaksanakan pekerjaan merupakan rujukan dalam merekrut karyawan. Dalam arti yang lebih luas amanah bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap atasannya. Selain itu melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik

---

[4] Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, h. 106.

mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan nepotisme, kezaliman, dan sejenisnya.

Rekrutmen harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan (*fit and propertest*). Rasulullah SAW pernah mengingatkan dalam sabdanya; *"Barang siapa mempekerjakan seseorang karena ada unsur nepotisme, pada hal disana ada orang yang lebih baik dari orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang telah diberikan Allah, rasulnya, dan kaum muslimin".* Dalam menerapkan ketentuan kepatutan dan kelayakan dalam pengangkatan pegawai (rekrutmen), Rasulullah SAW pernah menolak permintaan sahabat Abu Dzar untuk dijadikan sebagai pegawai beliau, karena ada kelemahan. Begitu juga Rasulullah SAW pernah menolak permintaan salah seorang kerabatnya untuk dijadikan pegawainya dalam suatu wilayah, kemudian Rasul bersabda; *"Demi Allah, wahai pamanku, aku tidak akan menyerahkan persoalan ini kepada seseorang yang memintanya atau sangat menginginkannya".*[5] Sikap seperti itu juga diikuti oleh khalifah-khalifah Khulafaur-Rasyidin) yang meneruskan kepemimpinannya.

Dalam konteks kekinian pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi memerlukan suatu perencanaan SDM yang realistik dan kompetitif. Perencanaan SDM yang realistik dan kompetitif ini memiliki komponen pokok yang terdiri dari; filsafat (*philosophy*), kebijakan (*policy*), program (*programme*), kegiatan (*practical*) dan proses (*process*) manajemen SDM yang disingkat 5 (*five*) P.[6]

---

5 *Ibid*, h. 107

6 H. Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM,* Yogyakarta: Gajahmada University Press, h. 51

Filsafat manajemen SDM ini adalah nilai-nilai yang dipedomani dalam berprilaku dan dijadikan dasar setiap pengambilan keputusan dan kebijaksanaan. Manajemen (pengelolaan) SDM hanya dapat dilaksanakan secara profesional apabila ke 5 P tersebut (filsafat, kebijakan, program, kegiatan dan prosesnya) dalam pelaksanaannya didasari oleh nilai-nilai demokratis. Nilai-nilai dimaksud adalah:

a. Menghargai perbedaan kemampuan pekerja (SDM) sebagai individu
b. Memberikan kesempatan yang sama dalam berprestasi melalui bidang kerja masing-masing.
c. Memberikan peluang yang sama dalam pengembangan kemampuan kerja bagi setiap pekerja.
d. Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan bekerja sama berdasarkan prinsip saling menghargai kelebihan dan memahami kekurangan rekan kerja dan lain-lain.
e. Memberikan perlakuan yang sama dalam pengembangan karier dan pengupahan, berdasarkan kontribusi yang terbaik dan peraingan yang *fair*.

Implementasi nilai-nilai demokratis ini secara umum terlihat dari kebijakan para manajer, lebih-lebih pimpinan puncak dalam memperlakukan pekerja tanpa diskriminasi, seperti pada kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan, pengupahan, penilaian kinerja dan lain-lain.

2. Membagi tugas

Pekerjaan selanjutnya bagi seorang pemimpin (manajer) setelah merekrut karyawan adalah membagi tugas dengan membuatkan uraian tugas (*job description*). Pembuatan uraian tugas ini harus memperhatikan latar belakang kualifikasi pendidikan karyawan, bidang tugas yang diberikan, program kerja, dan tujuan organisasi yang ingin dicapai, serta rasa keadilan. Beban tugas yang diberikan harus seimbang dengan kemampuan karyawan, tidak *oper load* dan juga tidak terlalu sedikit sehingga terlalu banyak waktu lowong yang bisa berdampak kurang baik bagi pekerja yang bersangkutan.

3. Mendelegasikan wewenang

Wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu, misalnya seorang pemimpin (manajer) dari suatu perusahaan mempunyai hak memberi perintah dan tugas kepada orang-orang yang ada dibawahnya dan menilai pelaksanaan pekerjaannya. Wewenang ini merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari posisi atasan ke bawahan dalam organisasi.[7]

Tentang wewenang ini dilihat dari asal-usulnya ada dua pandangan:

a) Pandangan formal, menurut pandangan formal wewenang itu dianugerahkan. Wewenang itu ada karena seseorang dianugerahi atau diwarisi hal tersebut. Jadi menurut pandangan ini wewenang itu

[7] T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2003, h. 212

berasal dari atas kemudian diturunkan ke bawah. Pandangan ini sering disebut pandangan klasik.

b) Pandangan penerimaan, menurut pandangan ini wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan. Pandangan ini mendasarkan pendapatnya, bahwa wewenang itu ada dalam yang dipengaruhi, bukan yang mempengaruhi.

Dalam prakteknya yang dijalankan bagi para pemimpin (manajer) untuk efektifnya dalam melasanakan tugas dan kewenangan ternyata lebih ditentukan oleh penerimaan wewenang oleh bawahan. Dan ini menjadi perhatian atau menjadi salah satu titik strategis yang harus dibangun oleh para pemimpin (manajer) dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Wewenang bersumber dari kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian. Wewenang tanpa kekuasaan atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi. Oleh karenanya antara kekuasaan dan wewenang ibarat dua sisi mata uang.

Ada sejumlah alasan mengapa pendelegasian wewenang ini perlu dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi:

a. Memungkinkan seorang pemimpin (manajer) dapat mencapai lebih daripada bila ia menangani sendiri.
b. Efisiensi penggunaan waktu, tenaga, dan fikiran
c. Kesempatan bagi pemimpin (manajer) untuk fokus pada persoalan-persoalan yang lebih besar dan strategis.

d. Kesempatan untuk membina dan melatih bawahan dan yang sangat diperlukan dalam proses pengkaderan, sehingga mematangkan sikap dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas organisasi.

4. Membangun Produktivitas

Produktivitas dalam pengertian yang umum adalah tingkat perbandingan antara hasil keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Untuk dapat memahami konsep dan teori produktivitas dengan lebih baik dapat dilakukan dengan cara membedakannya dari rumusan pengertian efektivitas dan efisiensi.[8] Efektivitas dapat didefinisikan sebagai ketepatan dalam memilih atau menggunakan suatu metode untuk melakukan sesuatu (*do right things*). Sedangkan efisiensi dapat diartikan sebagai tingkat ketepatan dan berbagai kemudahan dalam melakukan sesuatu (*do things right*). Produktivitas memiliki kedua pengertian tersebut, yaitu efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk (prestasi) kerja yang maksimal, yaitu tercapainya target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan antara input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.[9]

Perbedaan antara produktivitas dengan efektivitas dan efisiensi adalah bahwa produktivitas merupakan

---

[8] Triton PB, *Mengelola Sumberdaya Manusia*, 2009, h. 80.

[9] Husin Umar, *Riset Sumber Daya Manusia*, 2004, h.

ukuran tingkat-tingkat efektivitas dan efisiensinya dari pemakaian sumber yang digunakan selama produksi berlangsung dibandingkan dengan jumlah yang dihasilkan (*output*). Sedangkan tinggi rendahnya efisiensi ditentukan oleh nilai input dan output. Dan tinggi rendahnya nilai efektivitas ditentukan oleh pencapaian target yang diinginkan.

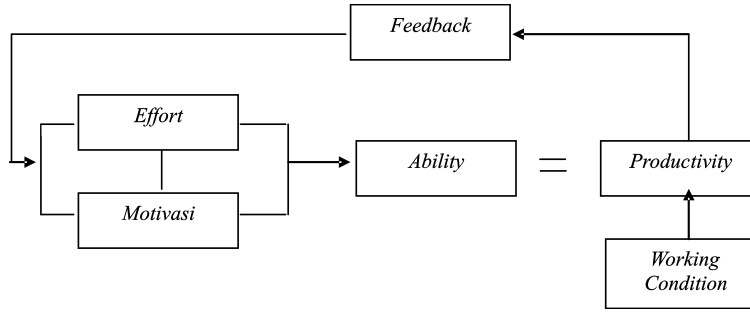
Efisiensi merupakan ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sesungguhnya. Input dikatakan efisien bila input yang digunakan lebih kecil dari input yang direncanakan. Efektivitas merupakan ukuran untuk mengetahui seberapa jauh target tercapai. Bilamana efektivitas dihubungkan dengan efisiensi, bisa terjadi efektivitas tercapai, tapi belum tentu efisien. Sebaliknya bisa saja efisien, tetapi efektivitasnya belum tentu tercapai.

Berdasarkan momen-momen tersebut dapat ditetapkan formula-formula sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan out put}}{\text{Efesien menghasilkan input}}$$

$$\text{Produktivitas } \textit{Kerja} = \frac{\text{Jumlah produktivitas}}{\text{Jam kerja yang diterapkan}}$$

Produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor; (a) *Effort* (usaha dari karyawan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya), (b) motivasi, (c) *ability* (kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya), dan (d) *working condition* (kondisi lingkungan kerja). Bagaimana hubungan faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 9.1
Hubungan effort, motivasi, dan ability dalam membangun kinerja

Sumber: Khinger dan Nalbandian dalam Triton PB, 2009; 83

BAB X
MENGGERAKAN ORGANISASI

Menggerakan organisasi (*actuating*) merupakan bagian penting (sangat menentukan) berjalan tidaknya aktivitas organisasi. Sebaik dan selengkap apapun fasilitas, sarana/ prasarana yang dimiliki organisasi, tersedianya sumber daya organisasi (*man, money, material, machine, and method*) apabila pemimpin organisasi tidak dapat menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, maka semua itu (kehadiran/ keberadaan segala macam itu) tidak akan banyak artinya. Inilah alasan yang mendasari pendapat bahwa manajemen itu bukan hanya sebagai ilmu, tetapi juga sekaligus sebagai seni, dalam hal ini seni memimpin (*management is not only a science, but it is also an art*).

Ada sejumlah aspek yang harus diperhatikan dan didayagunakan oleh seorang pemimpin untuk dapat berhasil menggerakan organisasi, dalam arti semua orang yang dipimpinnya bergerak menuju pencapaian tujuan organisasi. Aspek-aspek tersebut meliputi: perilaku, kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan kerjasama.

A. Perilaku

Yang dimaksud perilaku disini adalah perilaku organisasional (*organizational behavior*- OB). Dengan

memahami apa yang menyebabkan karyawan berperilaku tertentu, para pemimpin (manajer) dapat mendayagunakan perilaku tersebut untuk mencapai hasil yang positif. Misalnya perilaku kewarganegaraan organisasional (*organizational citizenship*) adalah perilaku kerja yang melebihi keperluan-keperluan pekerjaan dan memberikan kontribusi sesuai kebutuhan untuk keberhasilan organisasi.[1] Karyawan yang mempunyai perilaku *organizational citizenship* ini nampak dalam sikapnya yang suka memberikan bantuan kepada karyawan yang lain, pelanggan, bahkan mengerjakan pekerjaan ekstra jika diperlukan. Perilaku ini dapat dipelihara dan diberdayakan terus bersama dengan cara menghargai secara proporsional terhadap pengorbanan karyawan yang bersangkutan.

Jika perilaku seperti itu belum timbul, maka kewajiban pimpinan (manajer) mempelopori (menjadi contoh) bagaimana berperilaku yang dikehendaki oleh organisasi. Dalam filosofi manajemen syariah hal seperti ini disebut dengan istilah *ibda binafsik* (mulailah dengan dirimu sendiri). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa memberikan teladan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Contoh sederhana jika pemimpin organisasi menginginkan tegaknya disiplin kerja di kantor, maka seorang pemimpin harus dapat menjadi contoh (teladan) bagaimana berdisiplin tersebut, misalnya masuk kantor jam 08.00 pagi. Adalah hal yang sangat mustahil bisa tegak disiplin masuk kerja jam 08.00 bila pemimpin hanya meminta kepada karyawan, sementara dia (pemimpin) masuknya jam 09.00 tiap hari. Jadi kuncinya untuk menegakkan disiplin ini harus dimulai dari pemimpin yang satu kata dengan perbuatan. Nabi Muhammad SAW kalau ia menganjurkan kepada orang-or-

---

[1] Richard L. Daft, *Manajemen,* Jakarta: Salemba Empat, 2003, h.259

ang yang dipimpinnya untuk melakukan sesuatu, maka dapat dipastikan beliau sendiri sudah lebih dahulu melakukannya. Inilah pula yang dalam paradigma manajemen modern disebut dengan "*One step a head*" (seorang pemimpin itu harus lebih dahulu berada satu langkah di depan). Inilah yang dimaksud Al Quran bahwa Muhammad sebaik-baik contoh dalam kehidupan, termasuk kehidupan seorang pemimpin sebagaimana disebutkan dalam ayat berikut:

لَّقَدۡ كَانَ لَكُمۡ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسۡوَةٌ حَسَنَةٞ لِّمَن كَانَ يَرۡجُواْ ٱللَّهَ وَٱلۡيَوۡمَ ٱلۡأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرٗا

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah". (QS. Al Ahzab; 21)

Selanjutnya perlu pula dipahami ada sejumlah sikap (*attitude*) seseorang yang mempengaruhi perilakunya. Sikap (*attitude*) disini adalah sebuah evaluasi kognitif dan afektif yang pada awalnya mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu.[2] Sikap seseorang memiliki komponen-komponen: kognisi (pikiran), afektif (perasaan), dan perilaku.

- Komponen kognitif dari sebuah sikap meliputi kepercayaan: seperti pengetahuan seseorang tentang tanggung jawab terhadap pekerjaannya, opini-opini mengenai kemampuan personal.
- Komponen afektif menyangkut emosi atau perasaan seseorang mengenai objek dari sikap, seperti menikmati atau membenci sesuatu pekerjaan.

---

[2] *Ibid*

- Komponen perilaku dari sikap adalah maksud dengan tujuan seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu pada objek dari sikap.

Dalam membangun sikap karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tidak boleh hanya melihat pada satu dimensi saja, seperti keyakinan pimpinan pada kognitif saja misalnya, karena ia benar-benar yakin kalau seorang itu sudah punya pikiran positif tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, karyawan itu pasti dapat bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh. Seorang pemimpin juga harus membangun/memberdayakan komponen afektifnya dengan membangun *sense of belonging* (mencintai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya), bahwa itu bukan hanya menentukan hidup mati organisasi tempat dia bekerja, tetapi juga sangat menentukan hidup mati karyawan itu sendiri.

Begitu seterusnya apabila seseorang karyawan sudah mempunyai pemahaman komponen kognitif, pemahaman komponen afektifnya juga sudah terbangun, langkah seterusnya adalah bagaimana mengembangkan sikap motorik (perilakunya) untuk membangun sikapnya terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Disinilah perlunya keteladanan seorang pemimpin yang perlu diperlihatkan kepada karyawan:

- Bagaimana (pemimpin) berdisiplin dalam bekerja – datang lebih awal dari jam kerja kantor/perusahaan/ pabrik, dan sebagainya.
- Bagaimana pemimpin bersikap menghadapi pekerjaannya – dengan wajah cerah, senyum, ceria, dan bergairah.
- Bagaimana pemimpin berpenampilan – sesuai dengan ketentuan yang sudah di atur oleh kantor/perusahaan/ pabrik, dan sebagainya.

Ada beberapa sikap yang terkait dengan pekerjaan karyawan yang harus dipahami pemimpin:

a) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap positif terhadap pekerjaan seseorang. Hal ini biasanya terjadi pada keadaan:
   - Pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya.
   - Kondisi kerja memuaskan.
   - Tigen prestasi (gaji) memuaskan.
   - Karyawan menyukai rekan-rekan sekerja termasuk supervisor dengan pimpinan yang bersifat persuasif dan komunikatif.

b) Komitmen organisasional merupakan sikap kesetiaan dan keterlibatan karyawan secara penuh dalam organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen organisasional ini biasanya dapat dikenali dari sikap perilakunya:
   - Saat berbicara tentang organisasinya ia lebih suka mengatakan kami.
   - Selalu berusaha memberikan kontribusi pada keberhasilan organisasi.
   - Bahkan jika bisa ia ingin tinggal bersama organisasi.

c) Konflik antar sikap terkadang terjadi pada diri seseorang dimana sikapnya bertentangan dengan satu sama lain, atau tidak tercerminkan dalam perilakunya.

   Misalnya seorang karyawanyang sudah berkomitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya dapat terjadi konflik dengan komitmennya terhadap keluarga, pada saat ia harus bekerja lembur untuk kepentingan organisasinya di satu sisi, di sisi lain anak kesayangannya merayakan ulang tahun. Disaat anaknya merayakan hari yang

berbahagia kalau ia tidak hadir di tengah-tengah keluarganya, maka bukan saja pesta ulang tahun terasa hambar, tetapi pandangan anggota keluarganya terhadap dirinya menjadi sumbang karena ia dinilai terlalu mengutamakan materi dari pada kepuasan batin anaknya dan keluargannya.

Untuk menghindari konflik ini seorang pimpinan perlu memahami dan mengerti arti pentingnya kehadiran seorang ayah pada hari kebahagiaan anaknya, sehingga ia tidak perlu melaksanakan kerja lembur kepada karyawan yang bersangkutan, meski kerja lembur itu dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.

B. Kepemimpinan

Dalam bahasa manajemen kepemimpinan itu diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kelihatannya mudah, namun dalam pelaksanaannya tidak semudah itu. Ada banyak gaya kepemimpinan yang bisa dipilih oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Pilihan mana yang tepat, tentu sangat tergantung pada situasi dan kondisinya dengan penguasaan pimpinan yang bersangkutan. Jadi tidak ada gaya kepemimpinan yang biasa dikatakan paling tepat, masing-masing ada plus minusnya.

Diantara gaya kepemimpinan yang dapat dipilih oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi adalah:

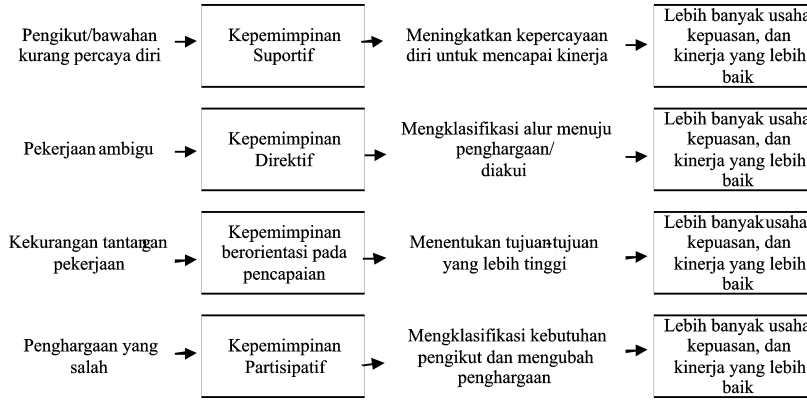
a. Gaya otoriter, yakni gaya seorang pemimpin yang cenderung memusatkan otoritas dengan mengandalkan kekuasaan yang sah, penghargaan, dan kosisif.
b. Gaya demokratis, yakni gaya seorang pemimpin yang mendelegasikan otoritas untuk orang lain, mendorong

adanya partisipasi, dan mengandalkan kekuasaan ahli serta kekuasaan pengacu untuk mengatur para bawahannya.

c. Gaya situasional, yakni gaya seorang pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi dan kondisinya.
d. Gaya supportif, yakni gaya seorang pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para bawahan.
e. Gaya direktif, yakni gaya seorang pemimpin yang mengarahkan/memberitahu para bawahannya tentang apa yang harus mereka kerjakan, meliputi: perencanaan, jadwal kegiatan, penentuan tujuan, standar perilaku, serta pemahaman pada ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.
f. Gaya partisipatif, yakni gaya seorang pemimpin yang berkonsultasi dengan bawahannya tentang keputusan-keputusan yang akan diambil, menanyakan opini, cara dan pendapat bawahan tentang persoalan yang dihadapi organisasi.
g. Gaya berorientasi pada pencapaian, yakni gaya pemimpin yang menentukan tujuan yang jelas bagi bawahan, menekankan kinerja yang berkualitas tinggi, dan ia membangun kepercayaan diri bagi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.
h. Gaya visioner, yakni gaya pemimpin yang berorientasi masa depan, berbicara pada hati karyawan, membangun semangat karyawan menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari dirinya sendiri.
i. Gaya kharismatik, yakni gaya pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahan agar memiliki kinerja yang diharapkan.

j. Gaya transformasional, yakni gaya pemimpin yang membangun kemampuan khusus untuk dapat menjadikan inovasi dan perubahan ke arah kemajuan organisasi.
k. Gaya interaktif, yakni gaya pemimpin yang memiliki ciri-ciri nilai seperti pengikut sertaan, kolaborasi, pembangunan hubungan dan perhatian.
l. Gaya pelayan, yakni gaya pemimpin yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan bawahan dan mencapai misi organisasi yang lebih besar.

Berikut ini adalah contoh bagaimana perilaku kepemimpinan disamakan dengan situasi dan kondisi objektif yang ada pada organisasi yang dipimpinnya.



Sumber: Richrad L. Daft, 2006; 336

Bagan 10.1
Situasi-Situasi, Alur Tujuan dan Prilaku-Prilaku Pemimpin

Kalau kita mempelajari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW, maka kita akan menemukan salah satu

faktor yang menentukan keberhasilan Nabi Muhammad SAW dalam memimpin pengikutnya adalah ia menjalankan tugas kepemimpinan itu dengan "teladan" (contoh) yang bisa langsung dilihat (dirasakan) oleh pengikutnya, dengan mengetengahkan 5 (lima) substansi nilai-nilai kebersamaan[3] yang meliputi:

a. Intergritas pribadi
b. Perbaikan hubungan dengan orang lain
c. Daya kepemimpinan
d. Perilaku etis (akhlaqul karimah)
e. Peningkatan semangat melalui pengetahuan spiritual.

a. Integritas pribadi

Integritas merupakan sebuah prinsip berbasis nilai yang diletakkan pada karakter dan keyakinan. Integritas pada dasarnya tercermin pada kemampuan seorang pemimpin memenuhi janji (apa yang diucapkannya) dan menjaga kepercayaan. Dalam bahasa bisnis syariah, integritas memberi makna ungkapan "aku terikat oleh ucapanku".

Pemimpin yang mempunyai integritas pribadi senantiasa selalu berusaha memenuhi janjinya jika ia berjanji. Dia merasa bertanggung jawab atas segala ucapannya dan kinerja kepemimpinannya. Dia selalu ingat dengan panduan ajaran agamanya:

وَأَوْفُواْ بِٱلْعَهْدِ ۖ إِنَّ ٱلْعَهْدَ كَانَ مَسْـُٔولًا ۝

"... dan penuhilah janji, sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggungan jawabnya". (QS. Al Isra; 34).

---

[3] Ismail Noor, *Kepemimpinan Muhammad SAW* (Edisi Bahasa Indonesia), Bandung: Mizan, 2011, h. 82

Dan pada ayat yang lain Allah SWT menyindir orang-orang yang suka mengingkari janji (tidak mempunyai integritas pribadi) dengan kalimat bertanya.

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ

"Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?"

Kepemimpinan Muhammad SAW yang mengutamakan integritas pribadi in ternyata berhasil membawa kemajuan kepada pengembangan masyarakat Islam. Dan dalam konteks kekinian ternyata belum semua pemimpin negara Islam/penduduknya mayoritas muslim meneladani kepemimpinan Muhammad SAW. Masih ada pemimpin yang mestinya bertanggung jawab terhadap ucapan-ucapannya, ternyata tidak dapat mempertanggungjawabkannya. Integritas pribadinya pudar, luntur disapu oleh keasikannya memoles citra. Memoles citra sebetulnya tidak terlalu penting, karena yang diinginkan oleh rakyat yang dipimpinnya adalah satunya kata dengan perbuatan (pemimpin yang konsekuen, punya integritas pribadi). Kalau itu bisa dilakukannya, maka citranya akan terangkat dengan sendirinya.

b. Perbaikan hubungan dengan orang lain

Nabi Muhammad SAW mencontohkan bagaimana melakukan perbaikan hubungan dengan orang lain dengan menyediakan waktu untuk orang-orang yang beliau kasihi dan untuk umat pada umumnya. Selain itu Muhammad sangat perhatian terhadap orang-orang awam termasuk memperhatikan kesejahteraan mereka.

Untuk mengetahui apa yang harus dipenuhinya sebagai pemimpin Muhammad SAW selalu berupaya mencari umpan balik (*feedback*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Melalui umpan balik (*feedback*) ini secara tidak langsung beliau menerima informasi tentang kinerja beliau, sehingga beliau bisa menilai apakah misi yang disampaikannya sudah memenuhi sasaran. Dengan umpan balik yang diterima dari orang-orang yang dipimpinnya, Muhammad SAW memberikan pujian pada orang-orang yang patut dipuji karena menjalankan tugas dan kewajiban mereka dengan baik dan benar. Dan beliau juga dengan cepat melemahkan kecenderungan negatif dengan memberi peringatan secara halus dan nasehat kepada mereka yang seharusnya diperlakukan seperti itu. Beliau menunjukkan caranya dengan bersikap hati-hati, waspada, responsif dalam perilaku maupun sikap. Perilaku kepemimpinan beliau ini ditiru oleh para praktisi manajemen modern, seperti industrialis Konosuke Matsushita (*Thought on Man*) dan guru manajemen Tom Peters (*In Search of Exellence*)[4].

Matsushita memandang bawahan (pengikut) sebagai manusia (anggota kelompok) yang memberi kontribusi kepada organisasi, oleh karena itu mereka perlu diperhatikan untuk meraih kesejahteraan material dan spiritual. Sementara itu Tom Peters secara sederhana mengatakan bahwa orang harus diperlakukan sebagai mitra dengan penuh martabat, dan rasa hormat, upaya perbaikan hubungan dengan orang lain ini juga dapat diartikan dengan pemberdayaan orang-orang yang dipimpin sebagai suatu organisasi.

Perlu dicatat disini suri teladan kepemimpinan Muhammad SAW dalam membangun peningkatan

[4] *Ibid*, h. 88

hubungan dengan orang lain: "semua orang memiliki hak yang sama. Generasi tua dihormati dan generasi muda diberi harapan akan masa depan. Muhammad SAW menghindarkan diri dalam tiga hal: kemunafikan, sikap sinis dan bermulut kotor. Muhammad SAW dalam membangun hubungan dengan orang lain mengecam tiga hal: mencaci orang, menghina orang, dan membuka aib orang lain. Muhammad SAW menjadi pendiam dengan alasan mengendalikan diri, kehati-hatian, penghargaan dan perenungan. Dan Muhammad penuh pemikiran dalam empat hal: merumuskan sesuatu yang bermanfaat, yang harus dilembagakan, meninggalkan sesuatu yang buruk yang harus ditinggalkan, menentukan apa yang baik bagi umat, dan bermusyawarah dengan orang-orang yang dipimpinnya tentang apa yang paling baik untuk dilakukan orang terhadap dunia dan akhirat.[5]

c. Daya kepemimpinan

Dilihat dari daya kepemimpinan, Muhammad SAW mampu mengatasi berbagai kendala untuk menyatukan umat dengan visi dan misi yang sama "membangun kehidupan masyarakat yang islami, *rahmatan lil'alamiin*". Keberhasilannya dalam daya kepemimpinan ini tentu tidak terlepas dari sifat-sifat perilakunya: integritas pribadi satu kata dengan perbuatan, etis (akhlaqul karimah), dan adil dalam memperlakukan orang siapapun juga.

Daya kepemimpinan Muhammad SAW betul-betul membekas dalam benak orang-orang yang dipimpinnya, bahkan orang luar yang mengamati Muhammad SAW semua orang memiliki hak yang sama.

---

[5] *Ibid,* h. 90.

Generasi tua dihormati, dan yang muda diberi harapan akan masa depan. Dalam memimpin Muhammad SAW menghindarkan diri dari tiga hal: kemunafikan, sifat sinis, dan bermulut kasar. Muhammad SAW mengecam tiga hal dalam membangun hubungan dengan orang lain: suka mencaci orang, suka menghina orang, dan suka membuka aib orang lain. Dalam hal-hal tertentu Muhammad SAW menjadi pendiam dengan alasan pengendalian diri, kehati-hatian, penghargaan dan perenungan.

Muhammad SAW penuh dengan pemikiran dalam empat hal: merumuskan sesuatu yang bermanfaat untuk dilembagakan, meninggalkan sesuatu yang buruk yang harus ditinggalkan, menentukan apa yang baik bagi umat, dan bermusyawarah dengan mereka tentang apa yang paling baik untuk dilakukan untuk kehidupan dunia dan maupun akhirat.

d. Perilaku etis (akhlaqul karimah)

Perilaku kepemimpinan yang etis (akhlaqul karimah) adalah perilaku kepemimpinan yang menyejukkan hati, meluluhkan amarah dan kedengkian yang ada pada diri orang-orang yang berseberangan dan semakin menanamkan kecintaan dan keikhlasan untuk mengikuti bagi pengikut-pengikut yang setia. Akhlaqul karimah adalah kekuatan moral yang luar biasa yang dapat memperkuat pendirian pengikut yang setia melemahlunglaikan sikap orang-orang yang memusuhi.

Muhammad SAW dalam kepemimpinannya menggerakkan pengikutnya selalu berdasarkan etika yang diajarkan dalam Al Quran yang memerintahkan manusia berbuat baik, melarang berbuat mungkar, dan tidak membuat kerusakan, sebagaimana disebutkan ayat Al Quran berikut:

وَلَا تُفۡسِدُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ بَعۡدَ إِصۡلَٰحِهَا وَٱدۡعُوهُ خَوۡفٗا وَطَمَعًاۚ إِنَّ رَحۡمَتَ ٱللَّهِ قَرِيبٞ مِّنَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ

"Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik". (QS. Al A'raf; 56).

وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ

"Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al Qashash; 77).

Islam melarang perbuatan korupsi dan suap karena perbuatan itu sangat tidak etis (bertentangan dengan akhlakul karimah), sebagaimana dijelaskan dalam ayat Al Quran berikut:

وَلَا تَأۡكُلُوٓاْ أَمۡوَٰلَكُم بَيۡنَكُم بِٱلۡبَٰطِلِ وَتُدۡلُواْ بِهَآ إِلَى ٱلۡحُكَّامِ لِتَأۡكُلُواْ فَرِيقٗا مِّنۡ أَمۡوَٰلِ ٱلنَّاسِ بِٱلۡإِثۡمِ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ

"Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu

membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui". (QS. Al Baqarah; 188).

e. Peningkatan semangat melalui pengetahuan spritual

Kepemimpinan Muhammad SAW juga diwarnai oleh semangat spiritual yang bersumber dari Kitabullah dan Sunah Rasul. Teknologi dan ajaran ciptaan manusia saja ternyata tidak cukup untuk dijadikan modal memimpin umat, karena segala sesuatu yang diciptakan manusia relatif terbatas (*nisbi*).

Dari pengalaman banyak pemimpin yang menjalankan kepemimpinan dengan standar moralitas dan spiritual secara konsisten terbukti menunjukkan kinerja yang lebih baik dibanding dengan yang hanya mengandalkan prinsip dan etos manajemen ciptaan manusia saja sebagaimana kita ketahui cukup banyak organisasi seperti perusahaan-perusahaan besar yang sudah berusia ratusan tahun harus gulung tikar karena bangkrut oleh permainan valas (spekulasi besar-besaran) karena tidak ada kontrol moral terhadap nafsu *rent see king* yang menggebu-gebu.

C. Motivasi

1. Arti Motivasi

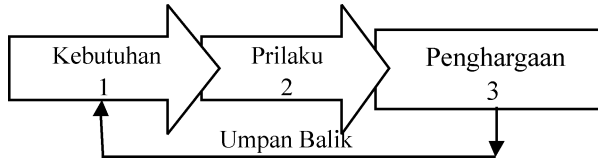
Motivasi dalam bahasa yang sederhana merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal yang ada dari seseorang yang membangkitkan antusiasme (semangat) untuk melakukan sesuatu. Motivasi yang ada pada diri seorang karyawan atau anggota suatu organisasi apabila dapat dibangkitkan didayagunakan dengan sebaik-baiknya dapat meningkatkan

produktivitas dalam pencapaian produksi atau kinerja organisasi. Setiap orang mempunyai motivasi, persoalannya adalah bagaimana menggali dan mendayagunakannya untuk tujuan produktif.

Dalam praktek manajemen ternyata untuk membangkitkan dan mendayagunakan motivasi itu orang perlu mempelajari teori kebutuhan manusia. Salah satu diantaranya secara psikologis adalah rasa ingin dihargai (penghargaan) atas segala usaha dan prestasi kerjanya. Penghargaan ini ada dua tipe yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik adalah kepuasan yang diterima seseorang dalam proses melakukan sesuatu tindakan (pekerjaan) yang berdampak pada kinerja (keberhasilan). Seperti misalnya seseorang yang berhasil membuat peralatan (media) pembelajaran dalam bentuk permainan bagi anak-anak pra sekolah (TK) yang bermuara pada kreativitas anak. Si pembuat pasti ada perasaan puas karena ia berhasil menolong anak-anak menjadi kreatif. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang diberikan oleh orang lain seperti misalnya penghargaan yang diberikan oleh direktur perusahaan kepada seorang manajer pemasaran atas prestasi dan keberhasilannya dalam mengdongkrak volume produksi yang berhasil dipasarkan. Kedua jenis penghargaan ini harus sama diperhatikan agar saling menunjang. Kalau hanya satu sisi saja yang diperhatikan maka motivasi kerja tidak akan berkembang dengan baik. Apalagi kalau keduanya tidak diperhatikan, maka siap-siap organisasi akan sepi dari kreativitas dan tidak lebihnya seperti kuburan.

Pentingnya motivasi itu dalam organisasi dapat dilihat dari bagan berikut yang menjelaskan motivasi dapat membangkitkan prilaku-prilaku yang

mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi sebagaimana hasil studi yang pernah dilakukan oleh para pakar manajemen bahwa motivasi karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan kinerja yang tinggi dan keuntungan organisasi yang tinggi.[6]



Sumber: Richard L. Deft: 364

Bagan 10.2

Model motivasi sederhana

1) Pendekatan Motivasi

Ada sejumlah pendekatan yang dapat dijadikan pintu masuk motivasi

(i) Pendekatan tradisional

(ii) Pendekatan hubungan manusia

(iii) Pendekatan SDM

(iv) Pendekatan kontemporer

Ad (1)

Dalam pendekatan tradisional yang dikembangkan dalam manajemen ilmiah yang dipelopori oleh F.W. Taylor telah dilakukan analisis sistematik tentang pekerjaan seorang karyawan untuk tujuan meningkatkan efisiensi. Hasil analisis menunjukkan penghargaan perlu diberikan untuk para karyawan yang mencapai kinerja tinggi. Dari

---

6 Linda Grant, *Happy Cowhers, High Returns*, Fortune, 12 Januari 1992, h. 81

sini berkembang pemikiran bahwa gaji karyawan menjadi pemikiran manusia ekonomi. Secara teoritis orang akan bekerja keras demi mendapatkan gaji yang lebih tinggi. Pendekatan ini akhirnya menimbulkan pengembangan sistem gaji insentif, dimana karyawan dibayar gajinya berdasarkan kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan mereka.

Ad (2)

Konsep manusia ekonomi berangsur-angsur digantikan oleh seorang karyawan yang mudah bergaul dalam pikiran para manager. Studi tentang ini yang terkenal adalah study Hawthorne. Penghargaan terhadap karyawan tidak mesti dengan uang saja, tapi dapat juga bentuk lain (non ekonomi), seperti misalnya kelompok kerja yang menyenangkan yang memenuhi kebutuhan sosial, terlihat lebih penting dari pada uang sebagai motivator prilaku kerja.[7] Dari sini untuk pertama kalinya manusia dipelajari sebagai orang-orang dan konsep manusia sosial lahir.

Ad (3)

Pendekatan sumber daya manusia adalah pendekatan yang memadukan konsep manusia ekonomi dengan konsep manusia sosial sehingga terwujud manusia seutuhnya. Pendekatan SDM ini memberi kesan bahwa karyawan bersifat kompleks dan termotivasi oleh beberapa faktor. Seperti yang dikemukakan oleh Mc Grigor dalam teori *x* dan teori *y*.

---

[7] Rothlis Berger and Dickson, *Management of The Worker,* Cambridge Mois Harvard University Press, 1989.

Ad (4)

Pendekatan kontemporer terhadap motivasi didominasi oleh tiga teori, masing-masing:

a) Teori isi, yang mendasari kebutuhan-kebutuhan manusia. Teori ini memberi wawasan untuk memahami bagaimana kebutuhan-kebutuhan karyawan itu dapat dipenuhi di tempat kerja.
b) Teori proses, berkenaan dengan proses-proses pemikiran yang mempengaruhi perilaku.
c) Teori penguatan, berfokus pada karyawan yang mempelajari perilaku kerja yang diinginkan.

Beberapa teori motivasi yang sudah dikenal dan dikembangkan untuk membangun motivasi kerja karyawan, diantaranya:

(i) Teori hierarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Menurut Maslow manusia itu termotivasi oleh banyak kebutuhan dalam hidupnya, dan kebutuhan-kebutuhan itu tersusun dalam hierarki, seperti nampak dalam bagan berikut ini:

Sumber: Richard L Daft; 368

Bagan 10.3
Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Menurut Maslow orang belum termotivasi untuk memenuhi kebutuhan rasa aman sebelum kebutuhan fisiologi (dasar)nya terpenuhi, begitu seterusnya. Jadi menurut Maslow proses motivasi itu terjadi secara bertahap sesuai dengan perkembangan tingkat kebutuhan manusia.

(ii) Teori ERG

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer[8] yang mengusulkan modefikasi (menyederhanakan) teori Abraham Maslow. Teori ERG (Existence, Relatedness, and Growth) mengidentifikasi tiga kategori kebutuhan:

(a) Kebutuhan kehidupan → yang menyangkut kesejahteraan fisik
(b) Kebutuhan keterhubungan → pemenuhan hubungan dengan orang lain
(c) Kebutuhan pertumbuhan → perkembangan potensi manusia.

Teori ini dapat meningkatkan motivasi orang dalam pekerjaannya apabila mereka tahu bahwa pendapat (opini) mereka dianggap penting. Oleh karena itu mereka merasa dihargai, semakin berkomitmen dan semakin termotivasi.

---

[8] Clayton Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth*. New York Free Press, 1972.

(iii) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Fredrick Herzberg[9]. Faktor pertama disebut higiens (faktor higiens). Faktor higiens ini berkenaan dengan kehadiran atau ketidakhadiran faktor yang membuat pekerjaan menjadi tidak memuaskan seperti: kondisi kerja, upah, kebijaksanaan perusahaan serta hubungan antar personal. Jadi apabila faktor higiens buruk maka pekerjaan menjadi tidak memuaskan. Sebaliknya faktor higiens yang baik dapat menghilangkan ketidakpuasan.

Faktor yang kedua adalah faktor motivator, yaitu faktor yang mempengaruhi kepuasan pekerjaan berdasarkan pada pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi seperti pencapaian, pengakuan tanggung jawab, dan peluang pertumbuhan.

Implikasi kedua faktor ini yang harus dilakukan manajer (pimpinan) adalah dengan menghilangkan faktor-faktor yang memuaskan yaitu dengan memberikan faktor higiens yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar dan kemudian menggunakan motivator untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi dan mendorong karyawan menuju pencapaian dan kepuasan yang lebih tinggi.

2) Pemanfaatan motivasi dalam pekerjaan

Agar motivasi itu bermanfaat untuk meningkatkan gairah kerja, produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja,

---

[9] Fredrick Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review (Jan-Feb 1968), h. 53-56.

maka perlu ada upaya pimpinan untuk mendesain pekerjaan yang diyakini dapat membangkitkan motivasi, seperti misalnya:

a) Penyederhanaan pekerjaan (*job simplification*) dengan mengurangi jumlah tugas namun tetap proporsional dari yang harus dikerjakan seseorang, dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
b) Rotasi pekerjaan (*job rotation*) secara berbeda dan terkontrol dengan cara memutasikan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam basis yang sama untuk memberikan variasi dan stimulasi, sehingga karyawan tidak mengalami kejenuhan dan karyawan mendapat pengalaman bekerja yang ruang lingkupnya lebih luas, dan dapat membangkitkan semangat ingin tahu bagaimana bekerja di unit lain.
c) Pembesaran pekerjaan (*job enlargement*). Ini penting dilakukan untuk menyiapkan kader pimpinan dalam organisasi yang dilakukan dengan sangat selektif berdasarkan data yang ada dalam sistem informasi manajemen (SIM) yang setiap saat diamati dan di *update* (dimutakhirkan). Karyawan-karyawan yang berprestasi akan merasa senang dan bergairah bekerja apabila mereka mendapat kesempatan dalam program *job enlargement* ini, karena itu berarti mereka diperlukan oleh organisasi.

Tiga langkah ini (*job simplification, job rotation,* dan *job enlargement*) merupakan serangkaian langkah-langkah strategis dalam membangun dan mengembangkan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

3) Kepemimpinan yang memotivasi

Selain melakukan *job simplification, job rotation,* dan *job enlargement*, seorang pemimpin (manajer) juga perlu secara terus-menerus dengan teratur melakukan melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan yang bersifat memotivasi[10], seperti:

a) Menetapkan target → Target yang realistis akan membangkitkan semangat dan ilham dalam bekerja.
b) Berikan teladan → Dalam jangka waktu tertentu bawahan cenderung menjadi duplikat atasan mereka. Jadi segalanya yang berkenaan dengan pekerjaan di tempat kerja bawahan (karyawan) cenderung meneladani pimpinan (atasan) mereka.
c) Teruslah melakukan perbaikan → Jangan pernah mengatakan saya melakukan yang terbaik atau anda semua melakukan yang terbaik, karena sebenarnya kita terus melakukan perbaikan sebab semua orang bisa berbuat lebih baik lagi.
d) Sediakan waktu untuk berpikir → Luangkan waktu anda untuk berfikir guna mereview apa yang menjadi pekerjaan (tanggung jawab) anda, sehingga anda bisa melihat seberapa banyak yang sudah dapat diselesaikan, berapa yang belum, apa kendalanya, sehingga anda dapat membuat strategi baru yang membangkitkan motivasi pada karyawan untuk bersama-sama anda menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan.
e) Memimpin tanpa memaksa → ini merupakan kepemimpinan yang paling efektif. Disini seorang pemimpin (manajer) melaksanakan kepemim-

---

[10] Richard Denny, *Sukses Memotivasi*, Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 1997, h. 91-95.

pinanya lebih banyak dengan contoh (keteladanan) daripada dengan perintah. Karyawan akan lebih termotivasi dipimpin dengan contoh dari pada hanya dengan perintah.

f) Membuat penilaian berdasarkan hasil → Penilaian yang berdasarkan hasil lebih objektif dari penilaian yang terkontaminasi dengan *pre judis*, *halo efect*, rekayasa, dan lain-lain.

g) Kembangkan sikap percaya diri → sikap percaya diri tidak saja memotivasi pelakunya tetapi juga memotivasi orang lain (karyawan) yang kita pimpin. Sikap percaya diri akan membangun kemampuan untuk melakukan sesuatu yang bermuara pada prestasi kerja (kinerja) yang dikehendaki.

h) Hargai kritik → apapun dan bagaimanapun bentuknya kritik yang datang kepada kita, kita sambut dengan baik, karena kritik itu adalah kesempatan yang sangat berharga untuk memproduksi dan memperbaiki perilaku dan tindakan kita dalam memimpin organisasi. Tidak ada yang terbebas dari kekurangan dan kesalahan, dan orang yang berhasil memperbaiki kekurangan dan kesalahan itulah orang yang sesungguhnya berhasil.

i) Berorientasi ke masa depan → Pemimpin (manajer) yang baik adalah pemimpin (manajer) yang dapat membawa organisasi ke masa depan yang lebih baik dari masa sekarang. Sikap pemimpin (manajer) yang demikian ini sangat banyak memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik lagi agar semua orang dapat menikmati masa depan yang diidam-idamkan. Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

j) Berpikir sebagai seorang pemenang → Inilah kata kunci terakhir yang sangat besar pengaruhnya dalam pencapaian tujuan organisasi. Berpikir sebagai pemenang (the winner) akan sangat memotivasi pikiran kita untuk berkonsentrasi mengerahkan segala pikiran dan kemampuan kita baik kemampuan manajerial maupun skill untuk mencapai tujuan yang ditargetkan. Otak kita secara otomatis akan berpikir untuk mencapainya. Sebaliknya apabila kita ragu, apalagi kalau merasa kalah, maka yang terbayang hanya kekalahan, kegagalan, dan pada akhirnya kita benar-benar gagal.

D. Komunikasi

Komunikasi juga merupakan faktor penting dalam menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Itu terbukti dari kenyatan lebih dari 70% waktu seorang pemimpin (manajer) dihabiskan untuk berkomunikasi dengan orang-orang yang ada dalam koordinasi tugasnya. Untuk memahami komunikasi ini banyak sekali rumusan definisi yang diberikan oleh para pakar ilmu komunikasi sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. Salah satu diantaranya "komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan: (1) membangun hubungan antar sesama manusia, (2) melalui pertukaran informasi, (3) untuk menguatkan dengan prilaku orang lain, serta (4) berusaha merubah sikap dan prilaku itu[11].

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang memberikan pengaruh (efek) kepada orang yang menerima (komunikan). Pengaruh (efek) itu adalah perbedaan antara

[11] Booh, 1980 dalam Cangara, Raja Grafindo, 2009, h.19-20.

apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan.[12] Pengaruh bisa terjadi dalam bentuk perubahan sikap (atitute), pengetahuan (knowledge), dan prilaku (behavior). Tiga hal ini (*atitute*, *knowledge* dan *behavior*) sangat berpengaruh dalam upaya pemimpin (manajer) untuk menggerakan orang-orang yang dipimpinnya dalam suatu organisasi seperti misalnya karyawan meningkat pengetahuannya, karyawan berubah sikapnya dalam bentuk lebih bertanggung jawab dalam bekerja, dan perubahan prilaku dalam bentuk lebih hati-hati dalam mengerjakan pekerjaannya. Semua perubahan yang dihasil oleh proses komunikasi yang efektif ini akan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan, dan pada akhirnya akan terjadi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

(1) Komunikasi organisasional

Komunikasi dalam organisasi biasanya mengalir dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, dan mengalir secara horizontal. Ketiga saluran ini disebut komunikasi formal selain itu ada pula saluran komunikasi yang bersifat informal.

a. Komunikasi ke bawah

Aliran komunikasi yang paling familiar dengan karyawan biasanya adalah alur komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) yang merujuk pada pesan-pesan dan informasi dari manajemen puncak kepada bawahan. Para pemimpin (manajer) dapat menggunakan komunikasi ke bawah dengan para karyawan dengan berbagai cara (saluran informasi) seperti misalnya: lewat pidato, instruksi,

---

[12] Streat, *The Communication Process*, Institute of Development Communication, University of the Philipiness, 1987, dalam Cangara, 2009; hal 165

bulletin, e-mail, dan lain-lain. Dan hal-hal yang dikomunikasikan biasanya adalah hal-hal yang sangat diperlukan dan terjadi dalam organisasi, seperti misalnya:

(1) Implementasi tujuan dan strategi organisasi
(2) Instruksi pekerjaan dengan alasannya
(3) Prosedur dan praktik melaksanakan pekerjaan
(4) Umpan balik (*feedback*) kinerja
(5) Indoktrinasi

b. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah pesan dan informasi yang mengalir dari tingkat bawah (karyawan) ke atas (kepada pimpinan) atau tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Organisasi yang menghargai karyawan sebagai aset akan sangat peduli terhadap aliran informasi dari bawah ke atas dan dijaga agar jangan tersumbat. Karyawan sangat diperhatikan bukan hanya dalam menyampaikan laporan kemajuan pekerjaan, tetapi juga dalam menyampaikan keluhan-keluhan. Keluhan itu betapapun kecilnya sangat berharga bagi pimpinan untuk menjadi bahan koreksi terhadap kebijakan yang dijalankan, sehingga tidak sampai berlarut-larut dan cepat diperbaiki.

Aliran komunikasi dari bawah ke atas ini biasanya berisi tentang:

(1) Masalah dan pengecualian tentang kondisi kerja
(2) Saran perbaikan tentang prosedur dan kondisi kerja

(3) Laporan kinerja

(4) Keluhan dan perselisihan (konflik) yang memerlukan penyelesaian.

(5) Informasi finansial dan administrasi keuangan yang menyangkut karyawan.

c. Komunikasi Horizontal

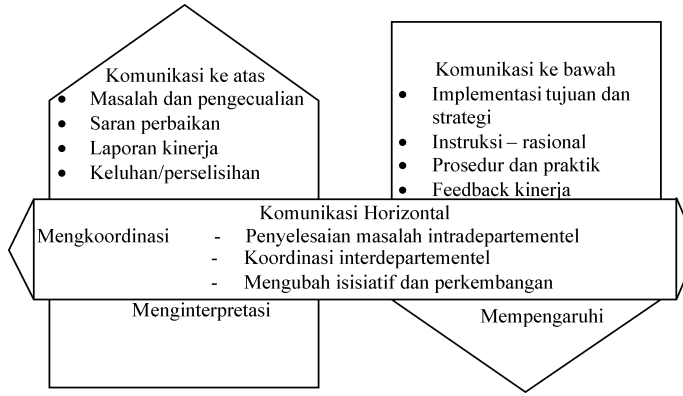
Komunikasi horizontal merupakan pertukaran pesan-pesan secara lateral diagonal di antara sesama karyawan. Tujuan komunikasi horizontal tidak saja untuk memberi informasi, tetapi juga untuk menata dukungan dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas yang akan dilakukan oleh karyawan. Hal-hal yang dikomunikasikan secara horizontal biasanya adalah:

(1) Penyelesaian masalah-masalah intra departementel

(2) Koordinasi inter departementel

(3) Mengubah inisiatif dan perkembangan.

Bagaimana posisi ketiga saluran komunikasi itu dapat dilihat pada bagan berikut:



Sumber: Richard L. Daft: 2006; 427

Bagan 10.4
Komunikasi ke atas, ke bawah, dan horizontal

E. Kerja sama

Salah satu cara untuk menggerakkan karyawan adalah dengan membangun kerjasama (*team work*), dan sering disebut tim saja. Tim adalah satu unit yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasikan kerja mereka untuk mencapai tujuan tertentu.[13] Rumusan ini mempunyai tiga komponen. Pertama, diperlukan orang untuk bekerjasama 2 orang atau lebih. Kedua, orang-orang di dalam tim tersebut memiliki interaksi reguler (terjadwal). Ketiga, orang-orang dalam tim itu mempunyai tujuan kinerja yang sama. Walupun tim itu terdiri dari sekelompok orang, tetapi tim itu berbeda dengan kelompok, sebagaimana tampak dalam bagan berikut:

Kelompok	Tim
• Memiliki pemimpin yang ditunjuk	• Berbagi dan bergilir peran kepemimpinan

[13] Carl E. Larson dan Frank M.J La. Fasto, *Team Work* , New Bury Park Clif Sage, 1989.

Kelompok	Tim
• Akuntabilitas individual	• Akuntabilitas mutual dan individual
• Tujuan kelompok dari organisasi sama	• Visi atau tujuan tim
• Hasil kerja individual	
• Mengadakan pertemuan-pertemuan yang efisien	• Pertemuan-pertemuan mendorong diskusi terbuka dan pemecahan masalah
• Efektivitas secara tidak langsung diukur oleh pengaruh bisnis	• Efektivitas secara langsung diukur dengan menilai kerja kolektif
• Mendiskusikan, memutuskan dan mendelegasikan pekerjaan untuk para individu	• Mendiskusikan, memutuskan dan berbagi pekerjaan

Bagan 10.5
Perbedaan antara Kelompok dan Tim

Sumber: Kitzembath and Smith dalam Richard L. Daft, 2006.

Dari bagan 10.5 di atas dapat dipahami; kelompok itu lebih bersifat koordinatif, dan tanggung jawab masih menjadi beban individual (anggota kelompok), sedangkan tim segalanya menyatu mulai dari kepemimpinan, tanggung jawab, efektivitas kerja termasuk dalam memutuskan apa yang menjadi pekerjaan yang harus dilakukan untuk kepentingan organisasi.

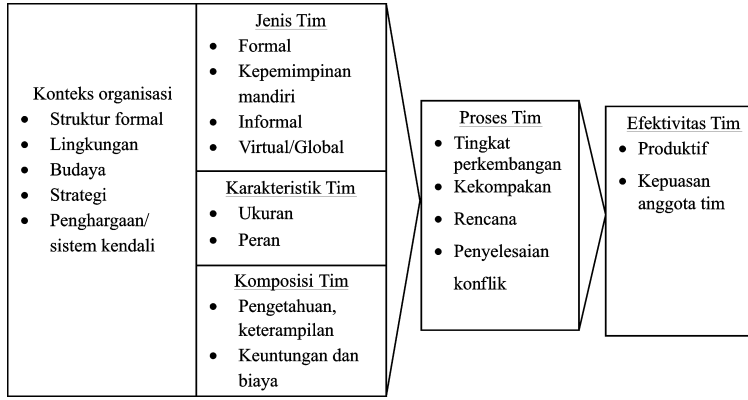
a. Efektivitas Tim

Efektivitas tim (kerjasama) dalam menggerakkan organisasi dapat dilihat dari dua sisi yaitu: kepuasan anggota tim dan hasil yang didapat. Kepuasan berkenaan dengan kemampuan tim (atas nama organisasi) untuk memenuhi kebutuhan pribadi para anggotanya, mempertahankan anggotanya dan komitmen mereka dalam melaksanakan tugas. Sedangkan hasil (produktivitas) berkenaan dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja seperti seberapa banyak yang dihasilkan dan seberapa intens perubahan itu dapat ditangani tim.

b. Faktor yang mempengaruhi Tim

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi efektivitas tim seperti: struktur, strategi, lingkungan, budaya, dan sistem penghargaan. Dalam konteks ini dari pengalaman para manajer yang bergelimang dengan tugas dan pekerjaan tim ini, mereka mengidentifikasi ada tiga karakteristik tim yang cukup penting untuk selalu menjadi perhatian yaitu berkenaan dengan jenis tim, struktur tim, dan komposisi tim. Selain itu faktor-faktor perbedaan tim seperti gender dan ras, pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat menimbulkan pengaruh yang besar dalam proses dan efektivitas tim. Meski demikian keperluan adanya tim yang bersifat permanen atau temporer, besar kecil keanggotaan tim, dalam realitanya tidak hanya ditentukan oleh hasil (manfaatnya), tetapi juga sering ditentukan oleh tersedianya biaya yang bisa digunakan untuk menstimulus pekerjaan tim. Jika biaya yang tersedia sedikit, sedangkan jumlah yang diperlukan untuk mengstimuli tim melebihi keuntungan, maka bisa saja manajer hanya menunjuk 1 orang karyawan saja untuk menyelesaikan apa yang seharusnya menjadi tugas tim itu. Karena keterbatasan ini tentu saja hasilnya tidak maksimal, karena keterbatasan kemampuan seorang karyawan itu dan fasilitas serta dukungan dana yang tersedia. Oleh karena itu aksioma keberhasilan sesuatu yang diperjuangkan juga tidak bergantung pada dukungan fasilitas yang harus disediakan, dalam hal ini tersedianya orang-orang yang bisa menangani dan dana stimulus yang melancarkan operasi tim tersebut.

Untuk lebih memahami mekanisme, konteks, jenis, karakteristik, komposisi, proses, dan efektivitas tim dapat dilihat pada bagan berikut:



Sumber: Richard L. Daft, 2006: 466

Bagan 10.6
Model Efektivitas Tim Kerja

Dalam konteks manajemen berbasis syariah, menggerakan organisasi melalui tim terutama merujuk pada *halaqah* (lingkaran atau kelompok) dan *usrah* (hubungan). Tim terdiri dari tiga orang atau lebih yang bekerja sama demi tujuan altruistis, dengan sebuah motif untuk mengerjakan sesuatu yang bermanfaat.[14]

Dalam persepektif syariah tim harus menunjuk seorang *qiya'dah* (pemimpin) yang membimbing dan mengarahkan anggota tim sehingga mereka bisa fokus pada tujuan yang ingin dicapai, dan dalam proses pencapaian tujuan itu tim harus mengembangkan nilai kebersamaan dalam tindakan, yang dalam sirah Nabi disebut *tanzhim haraki*. Kata *tanzhim* yang menunjukkan pada; disiplin, terorganisasi, dan saling berhubungan antara satu dengan yang lain

[14] Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, Bandung: Mizan Media Utama, 2011, h. 107

(terkoordinasi), sedangkan kata *haraki* mengimplikasikan sebuah gerakan orang-orang yang melakukan aksi bersama untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah tim harus memiliki identitas yang mudah dikenal sekaligus untuk membedakannya dengan tim yang lain.

Ketika Nabi Muhammad saw bersama sahabat-sahabatnya ke Madinah (Yastrib) pada 622 M beliau mengusulkan agar negara-kota Islam yang baru nanti memiliki identitas. Usulan itu diterima secara terbuka, baik oleh kaum muhajirin maupun kaum Anshar. Struktur politik yang akan diterapkan, akan dapat mencegah berlangsungnya pertikaian internal dan pertumpahan darah diantara suku dan faksi yang menjadi ciri umum di Yastrib sebelum kedatangan Islam. Apa yang dirancang itu juga akan memperkuat integritas negara-kota itu dari kemungkinan ancaman dan serangan dari luar. Setelah menjelaskan rencananya, pada waktunya yang tepat Rasulullah SAW mewujudkan usulan (semacam proposal) tersebut dalam bentuk konstitusi negara (*al-dustur*) tertulis pertama dalam kehidupan bermasyarakat.

Diantara tonggak-tonggak perubahan dalam kehidupan bermasyarakat yang dirintis oleh Rasulullah SAW:

(1) Penghapusan perbudakan dan perbedaan kelas

Islam melarang perbudakan. Beliau sendiri memberi contoh membebaskan budaknya Zaid Ibnu Haritsah. Sejak itu di negara-kota Madinah tidak ada lagi perbedaan antara penguasa dan yang dikuasai, tidak ada lagi perbedaan kelas, warna kulit atau keturunan, Rasulullah SAW bersabda:

"yang paling mulia di sisi Allah adalah yang paling taqwa diantara kalian".

Negara Islam yang baru berdiri itu (negara-kota Madinah) menjadi tempat perlindungan bagi semua orang laki-laki maupun perempuan, dan siapa saja yang menyakini keesaan Allah dan menaati hukumNya. Sejak itu Islam mengakar di Madinah, dan bahkan sejumlah rabi dan cendekiawan Yahudi menjadi muslim.

(2) Perintah shalat, zakat, puasa, kualitas hidup

Dengan sudah ditetapkannya entitas politik dan administratif, maka turunlah perintah Tuhan untuk mensejahterakan umat secara menyeluruh, shalat lima waktu dengan menghadap kiblat (Ka'bah) harus diikuti. Kewajiban mengeluarkan zakat untuk membersihkan harta. Kewajiban puasa untuk membersihkan jiwa, kesehatan, dan pikiran. Minum-minuman keras dan berjudi dilarang karena merusak kualitas hidup. Rasulullah SAW dan tim intinya tidak hanya berkutat membina umat dalam bidang akidah dan ritual tetapi juga di bidang muamalat, kegiatan ekonomi, tata aturan prilaku sosial, dan kesejahteraan sosial.

(3) Persaudaraan (*Mu'akhah*)

Untuk membangun negara kota Madinah yang kuat Rasulullah SAW membangun persaudaraan (*mu'akhah*) antara komunitas Muhajirin dan komunitas Anshar. Mereka berkewajiban saling membantu satu sama lain dengan tulus ikhlas. Kaum Anshar senang sekali menciptakan persaudaraan sehingga mereka sampai

berbondong-bondong mengalokasikan perbendaharaan mereka kepada saudaranya kaum Muhajirin yang berasal dari Mekkah. Ini tentu dilakukan karena contoh keteladanan yang dilakukan oleh Rasulullah saw sendiri yang biasa berbagi, tidak egois, dan altruistis.

Untuk menjalankan aktivitas manajemen dan menggerakkan organisasi pemerintahan negara-kota Madinah Rasulullah SAW membentuk tim inti yang membantu beliau mengurusi persoalan keagamaan, pemerintahan dan kemasyarakatan, dan sekaligus juga sebagai pelibatan dan pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab, serta kaderisasi pemimpin di masa depan. Tim inti itu dikenal dengan istilah *majelis syura'* yang anggotanya diambil dari para sahabat terkemuka yang mempunyai kepasitas dan kapabilitas pada bidang-bidang kehidupan pada saat itu, mereka terdiri dari: Abu Bakar Al-Shiddiq, Umar ibnu Al-Khattab, Utsman ibnu Affan, Ali ibnu Abi Thalib, Zaid ibnu Tsabit Al-Anshari, Abdurrahman ibnu Auf, Salman al-Farisi, dan Ubay ibnu Ka'ab. Bagaimana profil (karakteristik) para sahabat yang duduk dalam tim inti tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 10.1
Profil (Karakteristik) Sahabat Anggota Majelis Syura Pemerintahan Rasulullah di negara-kota Madinah

Nama	Kelebihan/karakter/ watak pribadi	Jabatan
Abu Bakar Al-Shiddiq	Tenang, bersahaja, bisa menguasai diri, pemikiran jernih, sahabat nabi paling awal, paling akrab	Orang kepercayaan Rasulullah dan khalifah pertama

Nama	Kelebihan/karakter/ watak pribadi	Jabatan
Umar Ibnu Al-Khattab	Bersemangat, eksplosif, temperamental, sentimentil, pemikirannya luas, bisa mewujudkan keputusannya sendiri yang buru-buru	Perwira dan khalifah kedua
Utsman Ibnu Affan	Bersahaja, suka menarik diri, pemaaf, teguh pendirian, usahawan kaya dari Bani Umayyah Qura isy, harga diri tinggi, dermawan dalam membelanjakan harta di jalan Allah, memegang teguh prinsip	Utusan khusus Nabi ke Mekkah, Khalifah ketiga
Ali bin Abi Thalib	Sastrawan, k satria, berfikir independen, amat dekat dengan keluarga Nabi, pemberani	Khalifah keempat, memindahkan ibukota ke Kufah
Zaid Ibnu Tsabit Al - Anshari	Cerdas, bisa baca tulis, terpelajar, kompeten, menulis Al-Qur'an	Juru tulis resmi Rasulullah
Abdurrahman Ibnu Auf	Postur tubuh bagus, membela Rasulullah disaat suka dan duka, terpercaya dan dihormati semua orang, memiliki integritas tinggi, terluka parah pada saat perang Uhud	Salah seorang utusan Umar memimpin komite enam
Salman Al-Farisi	Kelahiran Persia, semula beragama Nasrani, dibeli dan dibebaskan dari perbudakan oleh Rasulullah, tulus, teladan kesalehan, kebijaksanaan dan pembelajaran, serta menjadi anggota ahlul bait.	Ditunjuk sebagai Gubernur Kufah oleh Khalifah Umar
Ubay Ibnu Ka'ab	Ahli hukum papan atas pada zaman Islam awal	Juru tulis al-qur'an

Sumber: Ismail Noor, 2011, hal. 116-117

Rasulullah SAW berhasil mendayagunakan tim inti dalam pemerintahannya dengan cara:

a) Mengtur keseimbangan tugas tim
b) Memanfaatkan keanekaragaman
c) Menyampaikan tujuan tim
d) Memberi kepercayaan kepada tim

Dalam versi lain jumlah anggota tim inti (*Majelis Syura*) dalam masa pemerintahan Rasulullah saw di negara-kota Madinah ini ada 14 orang terdiri dari 7

orang dari kalangan Anshor, dan 7 orang dari kalangan Muhajirin (Abu Sim Akhmad Ibrahim, 2009) seperti dijelaskan dalam Bab I, sayangnya data lengkap ke 14 orang itu sampai naskah buku ini selesai ditulis belum penulis temukan.

BAB XI
PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi atau bisa juga disebut manajemen transformasi (perubahan) adalah suatu keharusan. Dalam petunjuk syariah Islam jelas disebutkan dalam firman Allah:

.... إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡ

"… Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. (QS. Ar-Ra'd; 11)

Sebagai contoh manajemen transformasi (perubahan) dalam Islam memerlukan dua tahapan kegiatan. Pertama perubahan diri orang-orangnya. Ini dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW dengan da'wah (pencerahan pikiran), dalam hal ini merubah *mindset* bangsa Arab dari cara berpikir Jahiliyah menjadi cara berpikir yang berperadaban modern sesuai dengan ketentuan syariah. Kedua perubahan institusi dalam hal ini perubahan masyarakat Jahiliyah menjadi masyarakat modern berbentuk negara yang berkonstitusi yaitu negara Madinah yang dimulai pada tahun kelima hijriah.

Proses perubahan (manajemen transformasi) yang dilakukan Muhammad SAW tersebut meliputi tujuh langkah: survey, pendekatan, diagnosis, rencana, tindakan, menilai, dan melembagakan.[1]

a) Survey

Langkah pertama yang dilakukan Muhammad adalah memahami situasi dan kondisi yang dirasakan ada sesuatu yang merupakan masalah. Muhammad waktu itu merasakan kehidupan masyarakat Mekkah dipenuhi prilaku yang tidak terpuji. Muhammad mendapati kehidupan masyarakat Makkah dalam keadaan jahiliyah (kebodohan), yang ditandai indikator-indikator: penyembahan berhala, menenggak minuman keras, berjudi, membunuh anak (bayi) perempuan yang baru lahir karena lebih menyukai anak laki-laki, perang antar suku karena masalah sepele, dan sebagainya. Muhammad tidak menyenangi kehidupan masyarakatnya yang jahiliyah itu, dan sejak kecil Muhammad merindukan kehidupan monotisme yang diajarkan nenek moyangnya Ibrahim as dan Ismail as. Muhammad lebih sering mengasingkan diri ke gua Hira untuk berkontemplasi sampai beliau mendapat wahyu dari Yang Maha Kuasa.

b) Pendekatan

Setelah mendapat kesimpulan tentang apa dan mengapa masyarakat jadi begini dan mendapatkan wahyu kenabian dan kerasulannya, Muhammad mulai melakukan pendekatan untuk menyampaikan tugas kenabian/kerasulannya kepada orang-orang terdekat, baik keluarga maupun sahabat-sahabatnya. Orang

---

[1] Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, Bandung: Mizan, 2011, hal. 133

pertama yang didekati Muhammad adalah Khadijah (istrinya) yang sebelum menjadi istri telah menjadi mitra bisnisnya selama 15 tahun. Kemudian disusul dengan: Zaid, Abu Bakar, Ali, Utsman bin Affan, Talhah, Zubair, dan Abdurrahman bin Auf. Masa pendekatan dengan dakwah secara tersembunyi ini dijalani selama kurang lebih 3 tahun.

c) Diagnosis

Situasi dan kondisi Makkah ternyata semakin tidak kondusif untuk pengembangan agama yang dibawa Muhammad, karena perlawanan oleh golongan kafir semakin keras, termasuk boikot dalam bidang ekonomi, bahkan ada pengikutnya yang diasingkan. Situasi dan kondisinya semakin parah disusul dengan meninggalnya istri beliau Siti Khadijah, dan paman beliau yang memeliharanya waktu kecil Abu Thalib. Dalam masa diagnosis ini Muhammad harus membuat rencana darurat untuk penyelamatan pengikutnya dari ancaman kaum kafir. Diantara langkah penyelamatan itu Muhammad SAW menganjurkan beberapa orang pengikutnya untuk pindah tempat tinggal ke tempat perlindungan yang aman di Abysinia yang rajanya beragama Kristen tetapi bersimpati kepada pengikut agama baru yang dibawa Muhammad itu.

d) Rencana

Setelah mendiagnosis masalah yang dihadapi dan disusul dengan perjanjian Aqabah, dimana orang-orang yang tadinya berkhianat telah bertobat, memberikan hormat, kesetiaan, dan keselamatan kepada Nabi Muhammad SAW dan pengikutnya, Nabi Muhammad SAW mengatur strategi untuk hijrah ke Yastrib

(kemudian diberi nama Madinah) secara berkelompok-kelompok kecil yang seluruhnya berjumlah 70 orang, melalui jalan-jalan yang tidak biasa dilewati oleh kabilah pada umumnya. Strategi pindah (hijrah) secara sembunyi-sembunyi ini, dengan umpan Ali r.a sementara tetap tinggal di Makkah berhasil dilakukan. Permulaan kedatangan kafilah hijrah ini ditetapkan sebagai permulaan tahun Hijriah bertepatan dengan tanggal 16 Juli tahun 622 M, yang menandai titik awal sejarah Islam.

e) Tindakan

Setelah memahami kondisi kota Madinah yang banyak berbeda dengan kota Makkah, diantaranya Madinah basisnya adalah daerah pertanian, dan penduduknya relatif hitrogen, karena selain bangsa Arab (Anshar) juga dihuni oleh beberapa suku Yahudi yang menguasai perdagangan, maka Muhammad SAW menggagas negara Madinah yang berkonstitusi tertulis (Al Dustur atau Al-Watsqah) yang di berbagai literatur disebut "Piagam Madinah", yang mempersatukan penduduk Madinah asli, pedagang Yahudi sudah lama hidup dan mencari makan serta pengikut setia Muhammad SAW yang berhijrah (Muhajirin). Lima tahun kemudian setelah konstitusi tertulis itu diberlakukan terbentuklah negara Islam yang berhasil melindungi semua warga negaranya yang terdiri dari berbagai bangsa dan suku hidup berdampingan secara damai, tanpa perlu merasa terganggu dengan perbedaan keyakinan. Sejak itulah Islam dirasakan sebagai agama yang membawa rahmat bagi sekalian umat manusia dan alam.

f) Menilai

Kehidupan masyarakat Madinah terus semakin kondusif, namun perlawanan dari kaum kafir Mekkah masih terus berjalan, dimana pada tahun 627 M kaum kafir dipimpin oleh Abu Sofyan menyerang ke kota Madinah dengan 10.000 prajurit. Muhammad SAW ternyata bukan hanya pemimpin pemerintahan dan agama, tetapi juga seorang pemimpin perang yang bisa menilai situasi dan membuat keputusan yang jitu.

Untuk menghadapi kedatangan musuh Islam ini Muhammad SAW memerintahkan rakyat Madinah: pertama, segera memanen tanaman pertaniannya, kedua, membuat parit mengelilingi kota Madinah. Semua yang diperintahkan Muhammad SAW itu terlaksana, dan ketika musuh Islam kaum kafir dari Mekkah itu datang mereka tak dapat memasuki kota Madinah. Dalam sejarah Islam perang ini dikenal dengan Perang Khandaq. Musuh Islam (kaum kafir) yang berkekuatan 10.000 orang ini tidak dapat bertahan, karena kekurangan bahan makanan untuk kuda perang mereka, dan balatentaranya tidak dapat bertahan disapu angin malam dan guyuran hujan.

Sebetulnya bisa saja Muhammad SAW dan pengikutnya mengejar dan menghabisi kekuatan lawan, tetapi Muhammad SAW mempunyai penilaian lain. Muhammad SAW tidak terbawa emosi karena beliau amat berharap orang-orang kafir itu bisa sadar dan semua masuk Islam. Alhamdulillah dengan tercapainya perjanjian Hudaibiyah pada tahun 430 M, Muhammad SAW berserta pengikutnya yang berjumlah ± 10.000 maju memasuki kota Mekkah nyaris tanpa ada pertumphana darah, berhasil menaklukkan Makkah dengan kemenangan yang gemilang, disusul dengan

tindakannya yang diacungi jempol memberikan amnesty umum kepada penduduk Mekkah. Dari sinilah Muhammad SAW berhasil menyatukan seluruh jazirah Arab dengan sebuah entitas Islam.

g) Melembagakan

Langkah terakhir yng dilakukan Muhammad SAW dalam mengelola perubahan (manajemen transformasi) dari masa jahiliyah menuju kehidupan bersama yang damai, yang benar-benar menunjukan Islam itu benar-benar *rahmatan lil'alamin*, adalah melembagakan, kehidupan bersama yang aman, damai dengan masing-masing memenuhi kewajiban konstitusi dan negara menjaga keamanan, ketertiban hidup bermasyarakat, melalui terbentuknya hukum, lembaga keislaman yang beradab yang semuanya menjamin keselamatan dan keberadaan semua umat yang ada di negara Islam (Madinah) pada waktu itu.

Begitu pula dalam konteks kekinian pengembangan organisasi adalah suatu keniscayaan, karena organisasi bukan sesuatu yang statis. Organisasi itu adalah sesuatu yang dinamis. Organisasi yang ingin terus bertahan, dapat bersaing dengan kompetitornya. Dapat menghadapi tuntutan perubahan kemajuan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, tidak ada pilihan lain, selain melakukan pengembangan organisasi (*organization development*). Caranya adalah dengan melakukan pengadopsian ide atau prilaku oleh sebuah organisasi.[2]

Pengembangan organisasi ditandai oleh indikator berikut: adanya kekuatan internal dan eksternal untuk terjadinya perubahan, manajer (pimpinan) organisasi

[2] Richard L. Daft, *Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, hal. 94

memantau perkembangan kekuatan-kekuatan internal dan eksternal dan menyadari perlunya perubahan.

Adanya kebutuhan yang dirasakan memicu perubahan dan pelaksanaan perubahan itu sendiri.

1. Kekuatan Internal dan Eksternal Sebagai Sumber Perubahan

Kekuatan internal untuk perubahan timbul dari aktivitas dan keputusan internal. Jika pimpinan puncak suatu organisasi memiliki sebuah tujuan untuk perubahan (pertumbuhan) organisasi secara cepat, maka keputusan-keputusan (tindakan- tindakan) internal harus diubah untuk memenuhi pertumbuhan tersebut. Unit-unit baru dan atau teknologi baru harus diciptakan/diadopsi untuk memudahkan jalannya perubahan tersebut. Contoh misalnya tuntutan karyawan/serikat pekerja, inefesiensi prudoksi dapat memicu perubahan, dan manajemen harus meresponnya dengan langkah-langkah perubahan.

Kekuatan eksternal yang berasal dari semua sektor yang berkaitan dengan lingkungan, yang meliputi pelanggan, pesaing, teknologi, kekuatan-kekuatan ekonomi, dan bahkan area hubungan internasional dapat memicu perubahan (pengembangan) organisasi, seperti misalnya memasuki abad ke 21 banyak industri otomotif di Amerika dan Eropa mengalami kelesuan pemasaran, karena kalah bersaing dengan industri otomotif buatan Jepang yang mempunyai keunggulan dalam teknologi, model, dan yang lebih penting lagi biaya produksi jauh lebih murah. Kondisi ini memicu perubahan (pengembangan) organisasi, dan sebagian dari mereka memilih menjual izin memproduksi (lisensi) kepada perusahaan-perusahaan otomotif Jepang dengan tetap bisa menikmati keuntungan, seperti yang dilakukan oleh perusahaan (pabrik) mobil Ford dan mobil Chevrolete di

Amerika, mobil Nissan di Italia, mobil Pigeot di Prancis, dan lain-lain.

2. Cara Menangani Perubahan

Dalam menangani perubahan organisasi dikenal ada dua cara penanganan perubahan[3]. *Pertama,* perubahan yang reaktif, disini manajemen bereaksi atas tanda-tanda bahwa perubahan dibutuhkan, pelaksanaan modifikasi sedikit demi sedikit untuk menangani masalah-masalah tertentu yang timbul. *Kedua,* manajemen mengembangkan suatu program perubahan yang direncanakan (*planned change*), yang sering disebut sebagai proses proaktif; melalui pelaksanaan berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi. Untuk mudahnya memahami dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Perubahan proaktif (dilakukan sebelum masalah terjadi)	Masalah	Perubahan reaktif (dilakukan setelah masalah terjadi)

Gambar 10.1
Dua pendekatan perubahan (pengembangan organisasi)

Sumber: T. Hani Handoko, 2000; 321

Analisis dari dua pendekatan ini, pendekatan pertama lebih sederhana dan lebih murah dibanding pendekatan kedua. Disini diperlukan manajer yang sigap dalam menghadapi tanda-tanda perubahan yang akan terjadi sehingga bisa cepat mengambil langkah-langkah penyesuaian seperti misalnya: ada keluhan tentang tenaga penjual (pramuniaga) meningkat, maka manajer yang sigap cepat

[3] T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2000, hal. 320

mengambil langkah-langkah perbaikan dengan mengadakan program latihan jangka pendek untuk membetulkan kesalahan pramuniaga. Contoh lain: manajer keuangan baru (yunior) kesulitan dalam tugas analisis keuangan, maka seorang pemimpin yang sigap segera menyelenggarakan workshop pengelolaan keuangan untuk manajer dan pembantu-pembantunya.

Pendekatan kedua program perubahan yang direncanakan menyangkut kegiatan-kegiatan yang disengaja untuk mengubah status quo. Perubahan yang direncanakan adalah sebagai perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau sesuatu perubahan dalam filsafat, iklim, dan gaya pengoperasian secara sengaja[4]. Pendekatan kedua ini tepat apabila keseluruhan organisasi, atau sebagian besar status organisasi menyiapkan diri untuk menyesuaikan dengan perubahan, karena pendekatan kedua ini mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dan besar dibandingkan dengan perubahan reaktif.

Pendekatan proaktif ini lebih diutamakan untuk menghadapi perubahan internal dan eksternal, yang memerlukan waktu dan sumber daya yang lebih besar, memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang lebih berbobot untuk keberhasilan implementasinya. Sebaliknya apabila gagal dapat menimbulkan masalah yang lebih besar, karena kompleksitas masalah yang terjadi dan kecepatan perubahannya. Jadi dalam menerapkan perubahan proaktif ini seorang manajer (pemimpin) harus benar-benar memahami masalahnya, berhitung sungguh-sungguh dalam melaksanakannya.

---

[4] Jhon M. Thomas dan Warren G. Bennis, eds. *The Management of Change and Conflict*, 1972, h. 209.

3. Perlawanan terhadap Perubahan

Para inisiator perubahan seringkali merasakan banyak karyawan tidak merasa antusias dengan ide-ide perubahan. Bahkan sikap itu tidak hanya ditingkat karyawan biasa. Juga bisa terjadi tingkat manajer. Mereka ini adalah orang-orang yang menyukai status quo untuk dapat menggulirkan perubahan, maka seorang pemimpin harus memahami apa, siapa, dan mengapa mereka bersikap seperti itu, sehingga bisa mengatur strategi memanaj perubahan yang diperlukan sesuai dengan tuntutan kondisi dan situasi yang dihadapi organisasi. Berdasarkan pengalaman mereka yang terlibat dalam perubahan (pengembangan) organisasi ada beberapa alasan yang menyebabkan mereka menolak perubahan:

a. Kepentingan Pribadi

Mereka yang sudah mapan dengan kondisi yang ada akan merasa terganggu dengan adanya perubahan, bahkan mereka khawatir jangan-jangan perubahan itu melepaskan apa yang ada ditangan mereka, seperti misalnya posisi (jabatan) yang ada, yang akan berdampak pada berkurangnya penghasilan.

b. Kurangnya pengertian dan kepercayaan

Karyawan seringkali tidak memahami tujuan yang dikehendaki oleh perubahan dan tidak percaya dengan maksud perubahan itu. Karena mereka tidak mengerti dan tidak percaya sehingga yang terkesan adalah penolakan terhadap ide-ide baru (perubahan).

c. Ketidakpastian

Ketidakpastian merupakan representasi dari kurangnya informasi tentang kemungkinan terjadinya kejadian-kejadian di masa depan yang dapat diprediksi dari sekarang. Karena kurangnya pemahaman

karyawan terhadap kejadian yang bisa diprediksi ini menyebabkan mereka mempunyai toleransi yang rendah terhadap perubahan.

d. Perbedaan penilaian dan tujuan

Penolakan juga dapat terjadi karena perbedaan dalam penilaian dan tujuan manajer-manajer dalam bagian yang berbeda seringkali berbeda dalam tujuan yang ingin dicapai, sehingga ada kekhwatiran ide-ide perubahan akan membuat mereka terganggu terhadap tujuan-tujuan yang mereka ingin capai.

Selain dalam bentuk penolakan seperti tersebut di atas sering pula terjadi reaksi dari manajer dan karyawan baik yang positif maupun negatif[5], seperti misalnya:

a) Orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi, bila ini terjadi organisasi kehilangan efektivitasnya.
b) Orang mungkin mengabaikan perubahan. Manajer menangguhkan keputusan-keputusan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan hilang dengan sendirinya.
c) Orang mungkin menolak perubahan. Karena berbagai alasan manajer dan karyawan mungkin menolak perubahan.
d) Orang mungkin menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
e) Orang juga mungkin mengantisipasi perubahan dan merencanakannya, seperti yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan progresif.

---

[5] T. Hani Handoko, *Op. Cit*, h. 322

4. Menanggulangi Penolakan

Penolakan sebetulnya merupakan sinyal bagi pemimpin bahwa ada sesuatu yang perlu diluruskan. Bisa jadi kesalahan dalam usulan perubahan, bisa juga ada kesalahan dalam memahami arti dan tujuan perubahan. Kotter dan Schlesinger dalam sebuah jurnal mengemukakan enam cara penanggulangan penolakan terhadap perubahan[6]; sebagai berikut:

a) Pendidikan dan komunikasi – dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang direncanakan dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin dalam proses perubahan.
b) Partisipasi dan keterlibatan – Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perancangan dan implementasi perubahan, maka biasanya penolakan akan dapat berkurangan bahkan hilang, karena mereka ikut bertanggung jawab.
c) Kemudahan dan dukungan – Memberikan kemudahan dan dukungan bagi manajer dan karyawan yang terlibat dalam proses perubahan merupakan cara yang efektif menangani penolakan.
d) Negosiasi dan persetujuan – persetujuan dengan serikat pekerja, kenaikan pesangon pensiun karyawan sebagai perubahan dengan penghentian kerja yang lebih dini yang akan terkena proses perubahan.
e) Manipulasi dan bekerja sama – Pimpinan dapat bekerja sama dengan individu yang merupakan orang kunci (*key person*) dengan menjauhkan mereka dari penolakan dengan memberikan kepadanya misalnya dalam perancangan atau pelaksanaan proses perubahan.

---

[6] John P. Kotter dan Leonard A. Schlesinger, *Chosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, 57 No. 2 (Maret-April 1979), h. 109-112.

Hanya saja tehnik ini tidak akan etis, dapat menjadi bom waktu.

f) Paksaan eksplisit dan implisit – Manajer dapat memaksa orang-orang yang menolak perubahan baik dengan berbagai ancaman eksplisit maupun implisit, misalnya dalam bentuk kehilangan pekerjaan, penundaan promosi, dan sebagainya. Cara ini banyak mengandung resiko dan bisa membuat usaha-usaha perubahan selanjutnya sulit mendapat dukungan.

Cara mana yang efektif sangat tergantung pada situasi dan kondisi dan tidak jarang perubahan juga memerlukan beberapa cara. Jadi tidak ada satu carapun yang dominan.

5. Tahap-tahap Perubahan

Perubahan tidak mungkin dilakukan sekaligus, tetapi perlu tahapan-tahapan pelaksanaannya, karena setiap langkah (tahap) memerlukan prakondisi untuk melaksanakannya. Handoko[7] mengutip Maggerison, Mosley, dan Pietri Jr (1983; 424-427), menyebutkan ada enam tahapan yang harus dilalui untuk melakukan suatu perubahan (pengembangan organisasi);

Tahap pertama: Tekanan dan desakan → ini dimulai ketika manajemen puncak mulai merasakan adanya kebutuhan atau tekanan akan perubahan. Ini biasanya disebabkan oleh berbagai masalah yang berarti, seperti penurunan penjualan atau laba secara tajam, penurunan produktivitas, dan/atau tingginya perputaran tenaga kerja.

Tahap kedua, intervensi dan reorientasi → ketika para pengantar perubahan (konsultan) mulai merumuskan masalah dan memulai proses dengan membuat para anggota

---

[7] T. Hani Handoko, *Op Cit*, h. 328-330

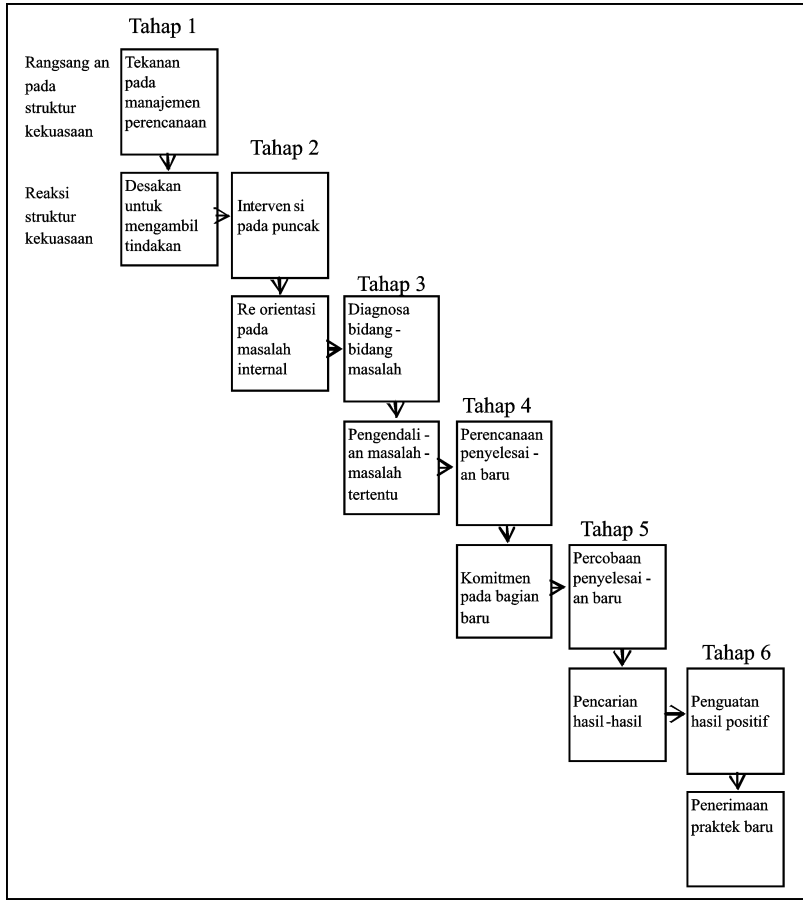
organisasi untuk memusatkan perhatiannya pada masalah tersebut. Pengantar perubahan (konsultan) tidak mesti harus dari luar, tetapi dapat juga dari dalam organisasi itu sendiri bila ada yang dapat dipandang mampu dan dapat dipercaya.

Tahap ketiga, diagnosa dan pengenalan masalah → pada tahap ini informasi dikumpulkan dan dianalisa oleh pengantar perubahan (konsultan) bersama-sama dengan pihak manajemen.

Tahap keempat, penemuan dan komitmen pada penyelesaian → pengantar perubahan (konsultan) hendaknya merangsang pemikiran dan mencoba untuk menghindari penggunaan metode-metode lama yang sama. Penyelesaian dilakukan melalui pengembangan yang kreatif dari alternatif-alternatif baru yang masuk akal. Bila karyawan didorong untuk berpartisipasi dalam perubahan, mereka akan merasakan arti pentingnya perubahan yang pada akhirnya dipilih sebagai suatu kebutuhan.

Tahap kelima, percobaan dan pencarian hasil → tahap ini penyelesaian-penyelesaian di uji dalam program-program percobaan berskala kecil dan hasilnya dianalisis.

Tahap keenam; pengamatan dan penerimaan → bila serangkaian kegiatan telah diuji dan sesuai dengan keinginan harus diterima secara sukarela oleh semua anggota organisasi. Pelaksanaan kegiatan yang telah diterima harus menjadi sumber pengamatan dan menimbulkan keterkaitan pada perubahan. Keenam tahapan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 10.2
Model Proses Perubahan

Sumber: T Hani Handoko, 2000; 329

Perubahan (pengembangan) organisasi ini baru benar-benar menjadi bagian dari perubahan perilaku individu (karyawan) yang efektif bila sudah menyangkut tiga kondisi yang saling berhubungan yang dialami individu[8]:

a. *Unfreezing,* terjadi bila keadaan dimana orang akan menjadi siap sedia untuk memperoleh atau mempelajari perilaku baru.
b. *Changing,* terjadi bila orang mulai melakukan percobaan dengan perilaku baru, dengan harapan akan meningkatkan efektivitas.
c. *Refreezing*, terjadi bila orang memandang bahwa pola prilaku baru yang telah dicobanya selama periode *changing* menjadi bagian dari orang tersebut.

6. Strategi Penerapan Perubahan

Penerapan perubahan memerlukan strategi (taktik) yang tepat sesuai situasi dan kondisi dimana perubahan (pengembangan) itu akan dilakukan. Strategi (taktik) ini dilakukan adalah untuk mengantisipasi perlawanan (penolakan) karyawan, sebagai contoh perlawanan (penolakan) terhadap perubahan dapat di atasi dengan mengedukasi karyawan atau mengundang mereka untuk turut berpartisipasi dalam penerapan perubahan tersebut. Para peneliti telah mempelajari berbagai metode untuk berurusan dengan perlawanan (penolakan) terhadap perubahan.

Strategi (taktik) tersebut adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi dan edukasi, digunakan ketika ada kebutuhan akan informasi yang mendalam (detil) mengenai perubahan tersebut oleh pengguna dan yang

---

[8] Kurt Lewin, Froenter Group Dunamies: *Concept, Method, and Reability Social Science*, Human Relation, 1 Juni 1947

lainnya yang dapat melawan penerapan perubahan. Edukasi menjadi penting jika perubahan melibatkan pengetahuan teknik yang baru atau pengguna belum mengenal ide tersebut. Sebagai contoh misalnya sebelum melakukan perubahan (pengembangan) aktivitas organisasi, Canadian Airlines International menghabiskan waktu satu setengah tahun untuk menyiapkan dan melatih karyawannya sebelum mengganti seluruh sistem reservasi, bandara, kargo, dan finansialnya sebagai bagian dari strategi "kualitas pelayanan" yang baru. Penerapan yang lancar untuk suatu perubahan (pengembangan) dihasilkan dari kegiatan pelatihan dan komunikasi yang intensif.[9]

b. Partisipasi, melibatkan pengguna dan pihak-pihak yang berpotensi untuk melawan dalam mendesain perubahan. Pendekatan ini meskipun memerlukan waktu dan konsentrasi perhatian yang lebih banyak, tetapi akan memberikan imbalan setimpal karena pengguna akan dapat memahami dan mempunyai komitmen terhadap perubahan. Partisipasi juga membantu para manajer menentukan masalah potensial serta memahami perbedaan persepsi terhadap perubahan diantara karyawan.[10] Pengalaman General Motors ketika mencoba menerapkan perubahan sebuah sistem penilaian manajemen baru untuk supervisor di pabriknya di Adrian, Michigan, perlawanan langsung muncul. Di tolak dengan ketidakmauan bekerja sama. Manajer-manajer meneruskan secara perlahan dengan melibatkan para supervisor dalam desain sistem penilaian baru. Melalui partisipasi ini mereka yang

---

9 Richard L. Daft, *Op Cit*, h. 111

10 Taggart F. Frost, *Creative a Team Work – Based Culture Within a Manufactoring Setting*, IM (Mei – Juni 1994), h. 17 - 24

menolak bisa memahami pendekatan baru tersebut dengan baik dan menghentikan perlawanannya.[11]

c. Negosiasi, adalah sebuah cara yang lebih formal untuk mencapai kerjasama. Negoisasi merupakan tawar menawar untuk memenangkan penerimaan dan persetujuan dari perubahan yang diinginkan. Perusahaan-perusahaan yang mempunyai perserikatan karyawan yang kuat sering kali harus melakukan negosiasi dengan perserikatan karyawan untuk menawarkan perubahan, apalagi kalau perubahan itu menyangkut nasib karyawan seperti gaji, tunjangan dan kesejahteraan karyawan.

d. Koersi, disini manajer menggunakan kekuatan formal untuk memaksa karyawan agar dapat berubah. Karyawan dipaksa untuk ikut perubahan atau kehilangan pekerjaan. Perusahaan yang bonafid sedapat mungkin tidak menggunakan cara ini, karena karyawan akan merasa dikorbankan dan bisa berdampak negatif seperti sabotase dan sebagainya.

e. Dukungan manajemen

   Perubahan memerlukan dukungan manajemen puncak, karena manajemen puncak merupakan simbol dari organisasi. Tanpa dukungan manajemen puncak perubahan akan macet/tidak berhasil. Lebih-lebih kalau perubahan itu meliputi ruang lingkup unit kerja yang luas (tidak hanya satu unit saja).

7. Jenis Perubahan

Pada dasarnya ada empat jenis perubahan, yaitu; teknologi, produk, struktur, dan budaya (orang-orang). Dalam hal ini organisasi dapat berinovasi dalam satu atau

---

[11] Richard L. Daft, *Loc Cit.*

lebih jenis (area) perubahan, tergantung pada kekuatan internal dan eksternal yang mempengaruhi perubahan tersebut.

a) Perubahan teknologi, perubahan ini berhubungan dengan proses produksi (bagaimana organisasi melakukan pekerjaannya). Misalnya perubahan teknologi didesain untuk membuat produksi menjadi lebih efisien. Para manajer dapat mendorong perubahan teknologi biasanya perubahan itu dari bawah ke atas. Jadi pendekatannya *bottom of approach*, artinya ide-ide dicetuskan dari tingkat basis (dasar) kemudian disalurkan ke atas untuk mendapat dukungan dan persetujuan. Peran para ahli teknik yang ada di tingkat bawah sangat penting untuk dapat memunculkan ide-ide perubahan ini. Hal tersebut sangat beralasan karena pada dasarnya merekalah yang tahu/merasakan kegunaan teknologi yang ada. Oleh karena itu untuk dapat mendireksi perubahan ini diperlukan orang yang berkualitas yang mengerti dan memahami teknologi yang digunakan.

b) Perubahan produk

Perubahan produk adalah perubahan terhadap hasil produksi, bisa berbentuk barang, bisa berbentuk jasa. Perubahan produk ini merupakan keniscayaan, karena kehidupan bisnis, industri/manufaktor terikat dengan hukum "*Product Life Cycle*" (daur hidup produk) dimana umur hidup produk itu semakin pendek, karena pengaruh persainga dan keusangan teknologi, sehingga tidak ada pilihan yang paling tepat selain melakukan inovasi (perubahan). Memang masih bisa diatur umur produk yang rendah itu dengan perubahan strategi produk dan pemasarannya, sehingga bisa memperpanjang umur, tetapi itu hanya bersifat

sementara, karena pesaing-pesaing baru lebih gigih meningkatkan mutu produk mereka.

Jadi sebelum sampai pada titik jenuh produk itu sudah harus melakukan inovasi (perubahan), kalau tidak maka produk itu akan tidak laku lagi dijual.

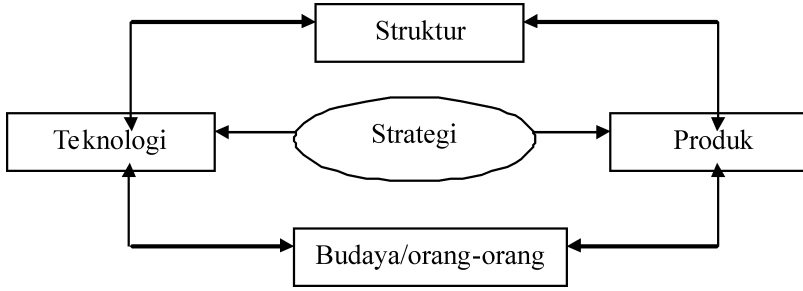
c) Perubahan struktural

Perubahan struktural ini melibatkan hirarki dan otoritas, tujuan-tujuan, karakteristik, prosedur administrasi dan sistem manajemen. Perubahan struktural ini dikerjakan melalui pendekatan dari atas ke bawah (*top down*), karena orang-orang yang mempunyai keahlian dalam pengembangan organisasi biasanya lebih banyak ditingkat menengah dan atas struktur organisasi. Pejuang-pejuang perubahan struktural adalah manajer-manajer menengah dan atas. Misalnya, jika struktur organisasi menyebabkan ketidakpuasan karyawan ditingkat bawah, maka manajer mengevaluasi, dan jika memang ada dampak yang kurang baik bagi karyawan, manajer harus memperjuangkan perubahan.

d) Perubahan budaya (orang-orang)

Perubahan budaya (orang-orang) berarti perubahan nilai, norma, sikap, kepercayaan dan perilaku karyawan. Perubahan ini sebenarnya adalah perubahan dalam pola pikir organisasi. Perubahan budaya menyangkut perubahan dalam organisasi secara keseluruhan misalnya dalam hal perilaku (pola pikir) birokrat menjadi pola pikir yang mengutamakan pelayanan pelanggan, bekerja dengan terkonsentrasi pada perorangan menjadi mengutamakan kerjasama (*team work*) dan sebagainya.

Contoh memudahkan memahami area (jenis) perubahan ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 10.3
Jenis (area) perubahan organisasi.

Sumber: Richard L. Daft ;114

8. Pengembangan Organisasi (*Organizational Devel opment-OD*)

OD adalah proses perubahan sistematis dan terencana dengan menggunakan dan teknik-teknik ilmu perilaku untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas organisasi melalui kemampuannya untuk beradaptasi pada lingkungan, meningkatkan hubungan-hubungan internal serta meningkatkan kemampuan pembelajaran dan pemecahan masalah.[12]

OD sangat berguna bagi para pemimpin (manajer) untuk mengatasi berbagai masalah manajemen, diantaranya:

a) Marger/akuisisi ® marger/akuisisi tidak jarang menyisakan masalah yang disebabkan oleh kegagalan para ekskutif untuk menentukan kecocokan antara gaya administratif dan budaya korporasi dari kedua pihak yang melakukan merger. Para eksekutif perusahaan sering berkonsentasi pada sinergi-sinergi potensial teknologi, produk, pemasaran, dan sistem

---

12 M. Sashkin dan W.W. Burk, *Organizational Development in The 1980's*, General Management 13 (1987), h. 393-417.

kontrol, tetapi gagal untuk mengenali perbedaan-perbedaan seperti nilai-nilai, kepercayaan, praktek manajemen yang berbeda. Perbedaan ini apabila tidak dimanej dengan baik dapat menimbulkan stres dan ketegangan pada karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi kedepannya. Perbedaan ini harus dievaluasi oleh pakar-pakar OD selama proses akuisisi/merger dan dicarikan penyelesaiannya sehingga dapat memperlancar proses akuisisi/merger tersebut, dan tidak berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

b) Kemunduran/Revitalisasi organisasi, orang yang mengalami kemunduran termasuk mengalami revitalisasi menghadapi berbagai masalah, termasuk rendahnya tingkat kepercayaan, kurangnya inovasi, tingginya tingkat konflik, stress dan bahkan penggantian (*turn over*). Kondisi ini merupakan kondisi transisi menuju kondisi yang normal yang memerlukan peran OD dalam bentuk perilaku-perilaku sebaliknya seperti: menciptakan komunikasi terbuka, membantu pengembangan inovasi kreatif untuk dapat memunculkan tingkat produktivitas yang tinggi, membantu pengembangan komitmen dan memfasilitasi komunikasi.

c) Manajemen konflik, konflik dapat terjadi dimanapun dan kapanpun. Misalnya sebuah Tim produk dari perusahaan IT di bentuk untuk mengenal piranti baru dalam penggunaan komputer. Tim itu terdiri dari individu-individu yang berkemampuan tinggi, tetapi tim itu hanya dapat menghasilkan sedikit kemajuan, karena para anggota tim tidak dapat mencapai kesepakatan pada tujuan produk perusahaan. Menghadapi kondisi seperti ini langkah-langkah strategi

OD dapat berperan untuk menyelesaikannya, sehingga tujuan organisasi tercapai.

Selanjutnya teknik-teknik khusus OD yang dapat dikembangkan untuk mencapai OD yang muncul dalam tahun-tahun terakhir yang dianggap populer dan efektif[13], diantaranya:

a) Pembangunan kapasitas tim (*building capacity*) → meningkatkan kemampuan dan kekompakan tim dalam menyelesaikan masalah, seperti: meningkatkan kemampuan komunikasi, memfasilitasi kemampuan untuk berhadapan satu sama lain, dan mencapai tujuan bersama (tujuan organisasi).
b) Umpan balik survey (*feedback*) → dimulai dengan kuesioner mengenai: nilai/arti dari suatu kelembagaan, iklim (suasana kerja), partisipasi, kepemimpinan dan kekompakan dalam organisasi yang dibagikan kepada para karyawan. Hasilnya dibahas bersama karyawan menurut kelompok/bidang kerja masing-masing.
c) Intervensi kelompok besar (*large group intervention*) → dengan melibatkan partisipasi dari semua bagian (unit) organisasi, dan bahkan bila perlu melibatkan pihak luar yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*). Tujuannya adalah untuk melibatkan semua orang yang mempunyai kepentingan dalam perubahan, mengumpulkan perspektif dari semua bagian sistem, memungkinkan orang-orang untuk menciptakan masa depan bersama melalui percakapan dan dialog yang berkelanjutan serta terarah.

---

[13] Richard L. Daft, *Op Cit,* h. 127

9. Langkah-langkah Pengembangan Organisasi

Para ahli pengembangan organisasi (OD) menemukan bahwa budaya korporasi dan perilaku manusia relatif stabil.[14] Teori yang mendasari perkembangan organisasional mengemukakan tiga tahap penting untuk mencapai perubahan perilaku dan sikap; pencairan, perubahan, dan pembekuan kembali.

a) Tahap pertama, pencairan, membuat sadar orang-orang yang ada dalam organisasi akan adanya masalah dan kebutuhan untuk berubah. Pada tahap ini tugas utama OD adalah menciptakan motivasi agar orang-orang dalam organisasi itu mengubah sikap dan perilaku mereka. Proses pencairan dimulai ketika para manajer mengemukakan informasi yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perilaku dan kinerja yang diinginkan dengan keadaan saat ini. Tahap pencairan ini sering kali diasosiasikan dengan diagnosis yang menggunakan tenaga ahli dari luar yang dinamakan agen perubahan (*change agent*). Agen pengubah ini adalah seorang spesialis OD. Agen pengubah ini mengumpulkan dan menganalisis data melalui wawancara pribadi, kuesioner, dan pengamatan pada pertemuan-pertemuan. Hasil diagnosis tersebut membantu agen perubahan Tim OD untuk menentukan seberapa luas masalah organisasi yang ada, dan membuat para manajer menyadari berbagai masalah yang ada dalam perilaku mereka.

b) Tahap kedua, perubahan (*changing*); terjadi ketika para individu/karyawan/manajer bereksperimen dengan perilaku dan belajar mengenai keterampilan baru. Untuk digunakan dalam lingkungan kerja. Hal ini

---

[14] *Ibid*, h. 92

sering dikenal dengan "intervensi" yang selama waktu tersebut agen perubahan menetapkan sebuah rencana spesifik untuk melatih para manajer dan karyawan. Perubahan ini melibatkan tahapan-tahapan[15] sebagai berikut:

1 Mendefinisikan perubahan organisasional dan menjelaskan kekuatan-kekuatan perubahan yang harus dilakukan untuk menyukseskan perubahan.
2 Menggambarkan urutan aktivitas perubahan yang harus dilakukan untuk menyukseskan perubahan.
3 Menjelaskan teknik-teknik yang dapat digunakan oleh para manajer untuk mencetuskan perubahan dalam organisasi, termasuk pejuang-pejuang ide, tim pengembang, dan inkobator ide.
4 Mendefinisikan sumber-sumber perlawanan pada perubahan
5 Menjelaskan analis lapangan kekuatan dan taktik-taktik penerapannya yang dapat digunakan untuk mengatasi perlawanan terhadap perubahan.
6 Menjelaskan perbedaan-perbedaan antara perubahan teknologi, produk, struktural, dan budaya/orang-orang.
7 Menjelaskan proses perubahan dari bawah ke atas (*bottom-up*) dari atas ke bawah (*top-down*), horizontal yang berkaitan dengan masing-masing jenis (area) perubahan.
8 Mendefinisikan perkembangan organisasional dan intervensi kelompok besar.

---

15 Richard L. Daft, *Loc Cit.*

c) Tahap ketiga pembekuan kembali

Tahap ini terjadi ketika para individu (karyawan) mendapatkan sikap atau nilai-nilai baru serta diberi imbalan oleh organisasi. Pengaruh dari prilaku yang baru dievaluasi dan dikuatkan. Manajer dapat menyediakan data terbaru untuk karyawan yang dapat menunjukkan perubahan-perubahan positif dalam kinerja individual dan organisasional. Dan eksekutif puncak merayakan keberhasilan dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil dalam perubahan prilaku yang positif. Tahapan ini merupakan tahapan yang dilembagakan dalam budaya organisasi, sehingga karyawan melihat perubahan yang normal dan menyatu dalam cara organisasi beroperasi. Dan untuk memperkuat kemampuan mengikuti perubahan itu karyawan dapat berpartisipasi dalam kursus-kursus penyegaran untuk memelihara dan menguatkan prilaku yang baru.

10. Perubahan Suatu Keniscayaan

Perubahan (*change*) suatu keniscayaan yang akan terjadi. *Change* adalah sebuah drama kehidupan yang memberikan banyak ketakutan, sekaligus harapan[16]. Apabila ketakutan itu dapat dikendalikan, ia akan berubah menjadi kekuatan yang dapat membangkitkan semangat kehidupan. Oleh karena itu apabila ada sain perlunya perubahan, maka sikapilah dengan bijak. Jangan sampai kita kehilangan momentum untuk berubah. Inilah saatnya kesempatan kita untuk memperbaiki keadaan dengan jalan berubah.

Sebagai ilustrasi bagaimana terjadinya perubahan besar-besaran di Inggris pada lebih dari 200 tahun yang lalu,

---

[16] Rhenald Kasali, *Change, Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, 2005; xxi

sebagaimana dijelaskan dalam bukunya Renald Kasali "Change". Pada tahun 1778 Thomas Robert Malthus menulis sebuah hasil penelitiannya yang mengejutkan banyak orang dengan judul "An Essay on the Principle of Population as itake It Affear the Future Improvement of Society". Malthus mengatakan *the power of population* akan tumbuh jauh melebihi kemampuan *the power of earth* untuk menghasilkan makanan bagi manusia. Situasinya waktu itu membuat orang di Inggris heboh. Sebagian orang waktu itu yang termasuk pesimis menganggap ketidakmampuan bumi menghasilkan makanan yang cukup berarti lonceng kematian. Sebagian orang lagi yang tergolong optimis tetap tahan meneruskan kerja mereka, dan membiarkan kehidupan masuk dalam zona ketidaknyamanan (*discomfort zone*). Mereka yang optimis ini melakukan serangkaian penelitian, dan bertindak cermat untuk menyelamatkan kehidupan.

Berkat usaha dan perjuangan orang-orang yang optimis ini yang menjadi *change maker* ramalan Malthus itu tidak terbukti, dan Inggris berhasil keluar dari ancaman ramalan Malthus itu melalui tiga jendela besar; emigrasi dengan teknologi transportasi laut, revolusi pertanian, dan revolusi industri.[17] Buah perubahan itu, sampai akhir abad ke 19 jumlah orang yang beremigrasi meninggalkan Inggris mencapai 20 juta orang, Inggris juga berhasil memperbaiki sistem pertanian dengan teknik bercocok tanam yang baru, penemuan bibit unggul, manajemen lahan dan sistem penuaian yang modern, sehingga produktivitas pangannya meningkat tajam. Inggris juga berhasil mempelopori revolusi industri melalui penemuan mesin-mesin mekanik.

---

[17] Kennedy, 1993 dalam Rhenald Kasali, 2005; xxvi

Begitu juga dengan Ubud di Bali yang menjadi kawasan wisata terkenal, tadinya berasal dari desa-desa seni tradisional berkat sentuhan tangan *change maker* Tjokorda Gde Agung Sukawati Ubud berubah dari desa-desa dengan kesenian tradisional menjadi kawasan yang kaya dengan berbagai karya seni mulai tradisional sampai dengan seni modern. Tjokorda Agung Sukawati adalah raja Ubud yang sangat menaruh perhatian pada kesenian tradisional yang menjadi tulang punggung penghidupan rakyatnya. Ia berpikir rakyatnya tidak bisa terus-menerus hidup dari kesenian tradisional seperti ini. Ia mulai mencari jalan agar rakyatnya tidak hanya bisa membuat karya-karya seni tradisional, tapi juga harus bisa membuat karya-karya seni yang lebih indah dan lebih bernilai. Setiap kali ia mendengar ada pelukis hebat datang ke Bali ia ajak datang ke Ubud. Ia membawa nama-nama seniman terkenal, ia jemput di pelabuhan, ia sediakan rumah, ia minta mengajari rakyat Ubud melukis. Gagasan perubahan yang sangat sederhana ini sekarang sudah dinikmati oleh rakyat Ubud yang setiap hari diramaikan oleh wisatawan mancanegara yang datang ke Ubud dan berbelanja hasil-hasil kesenian mereka.

a. Karakteristik perubahan

Renald Kasali (2005) menyebutkan ada beberapa karakteristik perubahan:

Pertama, misterius, tak mudah dipegang, bahkan yang tidak dipegangpun bisa saja pergi ketempat lain tanpa berpamitan. Ia dapat memukul balik seakan tak kenal budi. Tokoh nasional seperti Soekarno, Soeharto, Abdurahman Wahid, dan Megawati Soekarnoputeri berkuasa karena perubahan tetapi diturunkan juga karena perubahan.

Kedua, perubahan memerlukan *change maker* → pemimpin perubahan rata-rata tidak bekerja sendiri, tetapi punya keberanian luar biasa.

Ketiga, tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan. Sebagian besar orang malah hanya melihat memakai mata persepsi, hanya mampu melihat realitas, tanpa kemampuan melihat kedepan. Persoalan terbesar dalam perubahan bagaimana mengajak orang melihat apa yang kita lihat, dan mempercayainya.

Keempat, perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula. Setiap perubahan yang dilakukan seseorang akan terjadi pula perubahan-perubahan lainnya.

Kelima, dalam perubahan ada sisi keras dan sisi lembut. Sisi keras termasuk masalah dana dan teknologi, dan sisi lembut adalah menyangkut manusia dalam organisasi. Sebagian pemimpin dalam berjuang hanya fokos pada sisi keras, padahal keberhasilan perubahan banyak ditentukan oleh sisi lembut (bagaimana mengelola sumber daya manusia organisasi itu). Perhatian terhadap sisi keras ini terutama dipengaruhi oleh *theori of the firm* yang mengedepankan aspek efektivitas dan efisiensi. Sebaliknya mengedepankan unsur pikiran dan makna simbolik yang bersumber dari *theory cultural evolution of the firm* belum begitu nampak.

Keenam, perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan untuk dapat melaksanakannya dengan baik perlu kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilaksanakan secara bertahap dan dukungan yang luas.

Ketujuh, diperlukan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat).

Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar perubahan tidak akan merubah prilaku dan kebiasaan-kebiasaan yang tidak sesuai lagi/bertentangan.

Kedelapan, perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos salah satunya perubahan akan membawa kemajuan atau perbaikan dengan konsekuensi memerlukan pengorbanan. Seperti mengobati orang sakit, perlu menelan pil pahit, atau bahkan harus dengan amputasi yang berarti pengorbanan.

Kesembilan,perubahan selalu menimbulkan ekspektasi dan menimbulkan getaran-getaran emosi untuk mencapai harapan-harapan yang bisa saja menimbulkan kekecewaan. Oleh karena itu memanej perubahan harus diimbangi dengan manajemen harapan, agar para pengikut dan pendukung perubahan dapat terus membakar energi untuk terus terlibat dalam proses perubahan.

Kesepuluh, perubahan sering meningkatkan kepanikan-kepanikan, namun dengan teknik-teknik komunikasi dan prilaku yang baik, perubahan dapat dikelola dengan baik dan dapat menumbuhkan efek kebersamaan berbagi suka dan duka menuju keberhasilan.

b. Apakah perubahan selalu membawa pembaruan?

Perubahan tidak selalu membawa pembaruan seperti yang diharapkan. Ada beberapa hal yang menyebabkan perubahan tidak membawa hasil.[18]

1) Kepemimpinan yang tidak kuat → tanpa kekuatan pemimpin perubahan tidak dapat mengarahkan dan mengendalikan perubahan yang dikehendaki.

[18] Rhenald Kasali, *Op Cit,* h. 13

Kepemimpinan yang kuat bukan berarti otoriter, tetapi kepemimpinan yang berwibawa karena ia bersih, ahli, dapat dipercaya (amanah), dan mempunyai tujuan yang jelas.

2) Salah melihat reformasi → reformasi bukan hanya urusan reorganisasi para birokrat, tetapi hakekat yang lebih penting lagi adalah mengubah manusianya (mengubah *maindset*-nya). Tanpa perubahan *maindset* reorganisasi yang dilakukan tidak banyak membawa hasil yang diharapkan.
3) Sabotase di tengah jalan → perubahan selalu menghadapi tantangan terutama dari orang-orang yang sudah berada di *Comport Zone* (orang-orang yang sudah dan sedang menikmati kenyamanan) dengan keadaan yang ada. Ia tidak ingin kesenangannya hilang begitu saja dengan hadirnya perubahan. Seperti misalnya: menyebar fitnah, menghalangi jalur-jalur pengawasan, membuat peraturan peraturan yang menyulitkan, menggerakan gejolak keresahan.
4) Komunikasi yang tidak bagus perubahan menuntut adanya komunikasi. Informasi resmi dan satu arah saja tidak cukup. Tiap perubahan selalu ada informasi tandingan, bahkan ada informasi yang menyesatkan. Para pengelola informasi yang baik yang mempertimbangkan saluran-saluran informasi yang lain.
5) Masyarakat tidak mendukung → masyarakat dalam arti anggota organisasi harus mendukung perubahan itu. Tanpa dukungan masyarakat (anggota organisasi) sulit untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki.

6) Proses baru tidak berjalan → perubahan harus menjadi agenda seluruh komponen organisasi. Gagasannya boleh datang dari atas, tetapi gerakannya harus dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Proses gerakan yang hanya dimiliki/ dilakukan oleh para ekskutif tidak akan bertenaga dan tidak akan berhasil.

c. Perubahan memerlukan pengorbanan

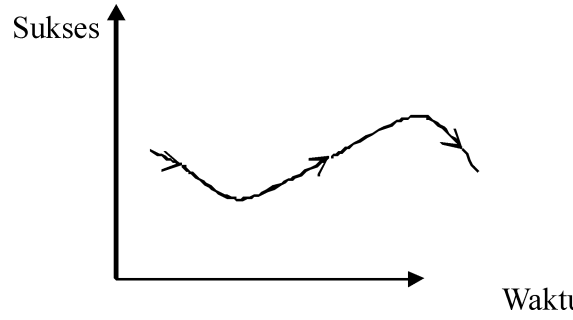
Untuk menyambut datangnya perubahan diperlukan pengorbanan. Ibaratnya orang yang lagi sakit untuk berubah menjadi sehat, ia harus rela menelan pil pahit, rela menerima infus, rela menjalani operasi yang berdarah-darah, bahkan mungkin sampai ada yang diamputasi. Untuk itu diperlukan pemimpin (manajer) yang mampu mengelola perubahan ini dengan sungguh-sungguh, karena perubahan tidak bisa langsung jadi seperti menggosok lampu aladin. Pemimpin perlu menjalankan manajemen perubahan. Banyak organisasi (seperti bisnis) yang berhasil melalui proses perubahan dan tidak sedikit pula yang gagal. Dari pengalaman para *change maker*, keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan bukan terletak pada kuatnya organisasi itu, tetapi pada kemampuannya beradaptasi dengan perubahan itu seperti dikatakan oleh Balanched: "*the key to succesfull leadership today is infulence, not authority*", atau sebagaimana dikatakan Donesin: "bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, tetapi yang adaptif"[19].

Kehidupan suatu organisasi baik pemerintahan maupun bisnis selalu mengalami perubahan baik

---

[19] *Ibid*, h. 117

berubah maupun diubah, mempengaruhi dan dipengaruhi, semuanya melewati pasang surut. Kadang perubahan yang mereka hasilkan menyejahterakan dan membuat mereka nyaman, dan menjadi malas (keasyikan menikmati) atau mereka berada dalam *comfort zone.* Pada saat seperti ini posisi mereka (dalam dunia bisnis) bisa diambil alih oleh organisasi (bisnis) lain yang menjadi kompetitornya. Gambar mereka ini seperti berada dalam kurva *s* (*s* yang tertidur).

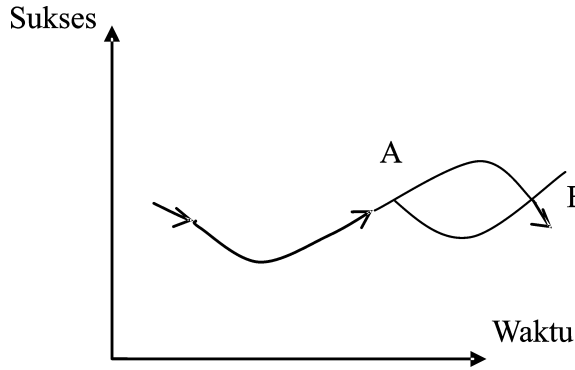


Gambar10.4
Kurva "S" (sigmoid curve)

Sumber: Rhenald Kasali; 2005, h. 18

Kurva *s* tidur ini tidak hanya berlaku di dunia bisnis, tetapi juga di dunia pemerintahan. Bangsa-bangsa yang maju adalah bangsa yang adaptif terhadap perubahan dan pemimpin-pemimpinnya selalu siap menghadapi perubahan. Bangsa-bangsa silih berganti memimpin kemajuan dan peradaban dunia, semua jatuh bangun itu karena tuntutan perubahan. Prinsip-prinsip yang terjadi pada kurva *s* mengajarkan kepada kita bahwa cuma perubahanlah yang abadi di atas dunia ini.

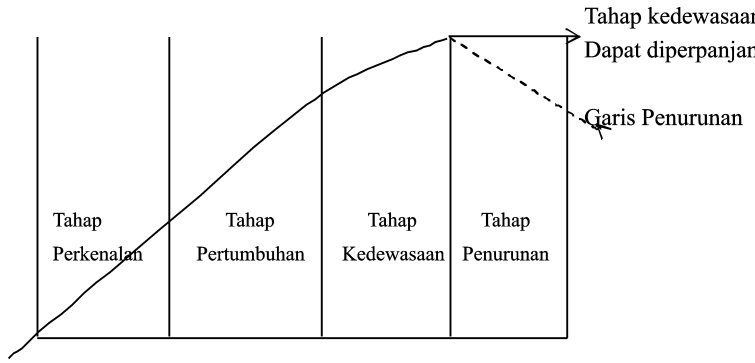
Singapura merupakan contoh negara yang boleh dikatakan berhasil mengendalikan kurva *s*. Sejak Lee Kuan Yew berhasil memenangkan pemilu dan menjadi Perdana Menteri Singapura lompatan-lompatan perubahan pembangunan ekonomi telah ia lakukan dan ia juga jangan sampai terus berpuas diri (*s* tertidur). Kemudian dilanjutkan oleh penggantinya juga demikian, sehingga lompatan kurva kedua juga berhasil. Tidak seperti kebanyakan negara yang terlambat menyikapi perubahan. Pada kebanyakan negara yang terlambat (karena terlena di *comfort zone*), bentuk kurva *s* tahap keduanya seperti berikut:



Gambar10.5
*Kurva "S" (*Sigmoid curve*) tahap ke 2*

Sumber: Rhenald Kasali; 2005, h. 18

Sedang yang dilakukan oleh pemerintah Singapura lebih mirip (identik) dengan kurva *product life cycle* yang diujung masa kedewasaannya berhasil diperpanjang sebelum memasuki masa penurunan, seperti nampak pada kurva *product life cycle* berikut ini:



Gambar10.6
*Kurva Daur Ulang Perusahaan (*Product Life Cycle*)*

Sumber: Kashmir:

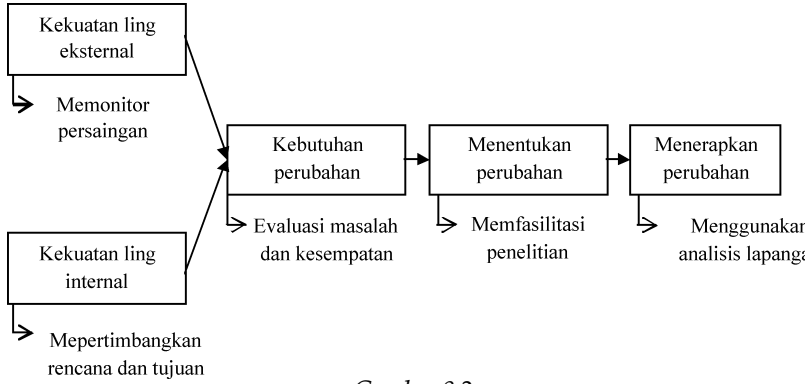
Apa yang dilakukan pemerintah singapura pada lompatan kedua adalah sebelum kondisi negara mengalami penurunan, atau dengan kata lain lompatan kedua dilakukan dengan memperpanjang masa kedewasaan (masa kejayaan).

11. Kapan Perubahan Organisasi Dilakukan

Organisasi yang ada pada hari ini perlu untuk terus menerus beradaptasi pada situasi yang baru jika mereka ingin bersatu dan berhasil melaksanakan misinya. Perubahan yang paling dramatis adalah perpindahan pada lingkungan kerja yang digerakan oleh teknologi, dimana ide-ide, hubungan, dan informasi menjadi sangat penting. Banyak perubahan yang terjadi didorong oleh keunggulan teknologi informasi (TI), seperti: e-business, perencanaan sumber daya perusahaan, pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ini hanya dapat diikuti oleh organisasi pembelajar (*learning orgnization*).

Organisasi yang sedang belajar secara simultan merangkul dua jenis perubahan yang terencana; yaitu perubahan pertambahan nilai yang merujuk pada usaha-usaha organisasi untuk secara bertahap meningkatkan proses operasional dan proses kerja pada bagian yang berbeda dalam perusahaan, dan perubahan transformasional yang melibatkan pendesainan ulang dan pembaruan seluruh organisasi. Perubahan transformasional tidak terjadi dengan mudah. Tetapi manajer-manajer dapat belajar untuk mengantisipasi dan memfasilitasi perubahan untuk membantu organisasi mereka agar dapat mengikuti tuntutan perubahan dari lingkungan eksternal.

Proses perubahan akan terjadi apabila prosesnya menemukan 4 (empat) kejadian. (1) adanya kekuatan internal dan eksternal untuk berubah, (2) para manajer memantau kekuatan internal dan eksternal, (3) ada kebutuhan yang dirasakan untuk berubah, dan (4) penerapan perubahan tersebut. Setiap aktivitas dalam proses perubahan tersebut antara satu organisasi dengan organisasi lain tidak sama tergantung pada gaya yang dimiliki oleh organisasi dan manajer-manajernya. Untuk lebih jelasnya proses perubahan itu dapat dilihat pada gambar proses perubahan berikut ini:



Gambar 8.2
Proses perubahan dalam organisasi

Sumber: richard L. Daft, loc. Cit; 97 (diadaptasi)

Perkembangan organisasi adalah sebuah proses perubahan sistematis dan terencana yang menggunakan pengetahuan dan teknik-teknik ilmu prilaku untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas organisasi melalui kemampuan beradaptasi pada lingkungan, meningkatkan hubungan-hubungan internal, serta meningkatkan kemampuan pembelajaran dan pemecahan masalah.

Perkembangan organisasi fokus pada aspek-aspek manusia dan sosial dari organisasi serta bekerja untuk perubahan sikap individual dan hubungan antar karyawan. Adanya unit kerja organization development (pengembangan organisasi) sangat membantu para manajer untuk menangani organisasi yang bermasalah dalam hal;

1 Merger/akuisisi, dimana dalam merger/akuisisi ini pun ekskutif (manajer) mungkin hanya berkomunikasi penuh pada sinergi-sinergi potensial teknologi, produk-produk, pemasaran, dan sistem kontrol dari dua/lebih perusahaan yang melakukan merger/akuisisi tetapi para ekskutif (manajer) gagal dalam untuk mengidentifikasi

bahwa kedua perusahaan yang merger/akuisisi tersebut mungkin mempunyai nilai, kepercayaan dan praktik bisnis yang jauh berbeda. Perbedaan ini dapat menciptakan stres dan ketegangan dikalangan karyawan, dan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi dimasa depan. Perbedaan-perbedaan itu tadi mestinya dievaluasi oleh para pakar OD yang hasilnya dapat digunakan untuk memperlancar proses integrasi kedua perusahaan (merger/akuisisi).

2 Kemunduran/ revitalisasi organisasi, Organisasi yang sedang mengalami periode kemunduran dan revitalisasi mengalami berbagai masalah, diantaranya rendahnya tingkat kepercayaan, kurangnya inovasi, tingginya konflik, stres dan pergantian (*turn over*). Untuk menghadapi situasi-situasi tersebut teknik OD memiliki kontribusi yang besar untuk mendiagnosis kondisi organisasi,

3 Manajemen konflik. Konflik dapat terjadi kapanpun dan dimanapun, sebagai contoh misalnya, seluruh Tim produk dibentuk untuk perkenalan paket piranti lunak baru dalam perusahaan komputer yang terdiri dari orang-orang yang berkemampuan tinggi, tetapi tim tersebut hanya menghasilkan sedikit kemajuan, karena para anggotanya tidak dapat mencapai kesepakatan pada tujuan organisasi yang ditangani. Dalam kondisi seperti ini teknik-teknik OD dapat digunakan untuk memecahkan masalah-masalah tersebut di atas.

Beberapa aktivitas OD yang sangat bermanfaat dalam menangani masalah-masalah yang disebutkan di atas antara lain:

1) Team building (pembangunan tim), berguna untuk meningkatkan kekompakan dan keberhasilan group dan tim.

2) Survey feedback (umpan balik survey), dengan menggunakan kuesioner untuk mengetahui tentang nilai, iklim, partisipasi, kepemimpinan, dan kekompakan kelompok dalam organisasi yang hasilnya disampaikan kepada para karyawan untuk mendapat umpan balik, berupa perubahan perilaku ke arah yang positif dan peningkatan yang tidak baik.
3) *Large group intervention* (intervensi kelompok besar) dengan melibatkan pihak yang berkepentingan dalam jumlah yang lebih besar. Tujuannya, untuk melibatkan setiap orang yang mempunyai kepentingan dalam perubahan dengan mengumpulkan perspektif dari semua bagian sistem, memungkinkan orang-orang untuk menciptakan masa depan bersama melalui percakapan dan dialog yang berkelanjutan secara terarah. Bagaimana gambaran proses OD tersebut dapat dipahami dari gambar berikut:

	Model perkembangan organisasi (OD) tradisional	Model intervensi kelompok besar
Fokus pada: - Informasi - Sumber - Distribusi - Jangka waktu - Pembelajaran	Masalah atau group spesifikasi - Organisasi - Terbatas - Bertahap - Individu, kelompok kecil	Seluruh sistem: - Organisasi dan lingkungan - Dibagi secara luas - Cepat - Seluruh organisasi
Proses perubahan :	Perubahan sedikit demi sedikit	Transformasi cepat

Gambar 8.3
Pendekatan OD untuk Perubahan Budaya

Sumber: Bunker dan Alban dalam Richard L Daft, h. 126

12. Tahap-Tahap Pengembangan Organisasi

Para ahli pengembangan organisasi (OD) menemukan bahwa budaya korporasi dan prilaku manusia relatif stabil. Perubahan suatu keniscayaan untuk menyesuaikan dengan perkembangan kemajuan. Untuk diperlukan yang sungguh-sungguh. Para pakar DO sepakat perubahan (organisasi bisa berkembang) apabila prosesnya memenuhi tiga tahap strategis berikut: (1) pencairan, (2) perubahan, dan (3) pembekuan kembali.

Pencairan adalah suatu tahap dari perkembangan organisasional dimana para peserta dibuat sadar akan adanya masalah dengan maksud meningkatkan kesediaan mereka untuk mengubah prilaku. Sebelum sampai pada tahap perubahan, perlu ada agen perubahan (*change agent*) yang berperan melakukan diagnosis terhadap kondisi organisasi. Agen perubahan ini adalah seorang spesialis OD yang dikontrak oleh organisasi (semacam konsultan) yang tugasnya; mengumpulkan dan menganalisis data yang diperlukan melalui kuesioner, wawancara, observasi pada pertemuan pertama, atau pada moment tertentu. Hasil analisis agent perubahan ini diharapkan dapat membantu para eksekutif (manajer) menyadari perlunya ada perubahan dan perkembangan dalam organisasi.

Perubahan, adalah tahap kedua dalam aktivitas OD; yaitu ketika para karyawan bereksperimen dengan prilaku yang dikehendaki dan belajar keterampilan baru yang sungguh diperlukan organisasi dalam suasana lingkungan kerja yang baru yang penuh persaingan. Perubahan tersebut dilaksanakan para eksekutif (manajer) sesuai dengan tahapan-tahapan perubahan dan perkembangan berdasarkan pengalaman para CEO yang berhasil.

1) Mendefinisikan perubahan organisasi dan menjelaskan kekuatan-kekuatan untuk perubahan.

2) Menggambarkan urutan dari tiga aktivitas perubahan yang harus dilakukan untuk menyukseskan perubahan.
3) Menjelaskan teknik-teknik yang dapat digunakan para eksekutif (manajer) untuk mencetuskan perubahan dalam organisasi, termasuk pejuang-pejuang ide, tim-tim kerja perubahan, dan inkobator-inkobator ide.
4) Mendefinisikan sumber-sumber perlawanan pada perubahan.
5) Menjelaskan analisis lapangan dan taktik-taktik penerapan lainnya yang dapat digunakan untuk mengatasi perlawanan pada perubahan.
6) Menjelaskan perbedaan-perbedaan antara perubahan teknologi, produk, struktur, dan budaya /orang-orang.
7) Menjelaskan proses perubahan dari bawah ke atas (*bottom up*), dari atas ke bawah (*top down*), horizontal yang berkaitan dengan masing-masing jenis perubahan.
8) Mengidentifikasi perkembangan organisasional dan intervensi kelompok besar.

Pembekuan kembali, adalah tahap penguatan kembali dari perkembangan organisasi ketika para individu mendapatkan keterampilan atau sikap baru yang diinginkan dan diberi imbalan oleh organisasi. Pengaruh dan prilaku baru ini dievaluasi dan dikuatkan sebagai prilaku yang dikehendaki dalam perubahan. Tahapan ini merupakan tahapan perkembangan perubahan dalam budaya organisasi.

13. Analisis Lapangan Kekuatan

Terjadinya perubahan dalam organisasi selain kepiawaian dalam mengatur langkah-langkah OD, juga diperlukan kemampuan eksekutif puncak (CEO) organisasi yang ingin berubah itu untuk menganalisis lapangan

kekuatan. Yang dimaksud dengan analisis lapangan kekuatan adalah proses untuk menentukan kekuatan yang mendorong dan kekuatan yang melawan sebuah perubahan yang diajukan. Kekuatan pendorong dipersepsikan sebagai masalah atau kesempatan yang menyediakan motivasi untuk perubahan, seperti: kurangnya sumber daya, perlawanan dari manajer tingkat menengah, atau kurangnya keterampilan karyawan.

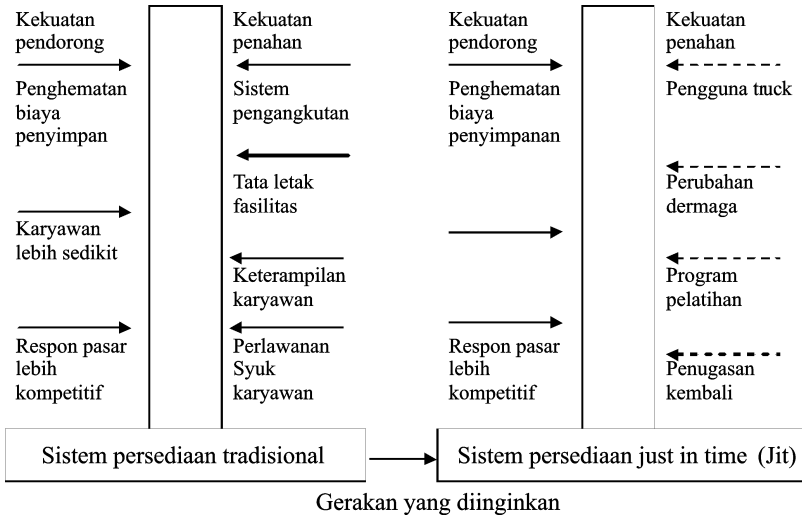
Jadi ketika sebuah perubahan diperkenalkan, manajemen harus menganalisis baik-baik kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan (masalah dan kesempatan) maupun kekuatan yang menahannya (rintangan untuk perubahan) dengan cara hati-hati dan selektif manajemen menghilangkan/mengurangi kekuatan-kekuatan yang menahan perubahan, maka kekuatan pendorong akan kuat untuk menerapkan perubahan itu. Dengan dikurangi/ dihilangkannya rintangan yang ada maka prilaku akan berubah untuk memasukan perubahan-perubahan yang diinginkan.

Sebagai contoh misalnya dalam manajemen operasi/ produksi sistem kendali persediaan tepat waktu (*just–in–time* = jit) menjadwalkan material untuk tiba diperusahaan tepat pada waktu mereka memerlukan di lini (bagian) produksi dalam sebuah perusahaan manufaktor (pabrik). Analisis manajemen menunjukkan bahwa kekuatan-kekuatan pendorong (kesempatan) yang berasosiasi dengan penerapan *jit* adalah: (1) besarnya biaya yang dapat dihemat dengan berkurangnya persediaan, (2) penghematan dari kebutuhan pekerja yang lebih sedikit untuk menangani persediaan, dan (3) respon pasar yang lebih cepat dan kompetitif bagi perusahaan.

Sedangkan kekuatan-kekuatan penahan (rintangan) yang ditemukan oleh manajer-manajer adalah (1) sistem

pengangkutan yang terlalu lambat untuk mengantarkan persediaan tepat waktu, (2) pengaturan tata letak fasilitas yang lebih mengutamakan pemeliharaan persediaan dari pada kedatangan barang baru, (3) kemampuan pekerja yang tidak layak untuk menangani penyebaran persediaan yang cepat, dan (4) perlawanan dari perserikatan pekerja (karyawan) pada hilangnya pekerjaan. Dari dua posisi yang berhadapan ini kekuatan-kekuatan pendorong tidak cukup kuat untuk mengatasi kekuatan-kekuatan penahan. Kondisi ini harus diubah, dengan mengubah prilaku *jit* manajer-manajer menyerang (mengalahkan) rintangan yang ada, dengan analisis: pengiriman dengan menggunakan trek dapat menyediakan fleksibilitas dan kecepatan yang dibutuhkan untuk menjadwalkan kedatangan persediaan pada waktu tertentu setiap harinya. Kemudian masalah tata letak dapat diatasi dengan menambah dermaga baru. Keterampilan karyawan yang tidak layak dapat diatasi dengan program pelatihan yang melatih karyawan dengan metode *jit*. Selanjutnya perlawanan persyarikatan karyawan dapat diatasi dengan persetujuan untuk menugaskan kembali pekerja-pekerja yang tidak lagi dibutuhkan untuk memelihara persediaan untuk dipekerjakan pada unit yang lain.

Dengan kekuatan-kekuatan penahan yang dikurangi ini maka kekuatan-kekuatan pendorong menjadi cukup kuat, sehingga sistem *jit* dapat diterapkan. Bagaimana proses secara visual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: 8.4
Analisis Lapangan Kekuatan untuk Perubahan
Dari Tradisional pada Sistem Persediaan ke Just in time (JIT)

Sumber: Richard L. Daft: Loc. Cit, h. 110

BAB XII
KONFLIK DAN STRES KERJA

Dalam pandangan Islam terjadinya konflik itu suatu keniscayaan yang dapat terjadi di semua bidang kehidupan seperti: rumah tangga, perusahaan, organisasi, maupun dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Konflik berbeda dengan perbedaan pendapat, namun perbedaan pendapat yang tidak ditangani dengan baik dapat melahirkan konflik (pertentangan dapat membahayakan). Selanjutnya konflik yang tidak ditangani dengan baik berpotensi menghilangkan kekuatan persatuan, konflik ini disebut dengan *tanazu'* [1], sebagaimana disebut dalam al-Qur'an :

وَأَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَلَا تَنَٰزَعُواْ فَتَفۡشَلُواْ وَتَذۡهَبَ رِيحُكُمۡۖ وَٱصۡبِرُوٓاْۚ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ

"*Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.*" (Q.S Al-Anfal: 46).

---

[1] Didin Hafidhuddin – Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 178.

Konflik dalam organisasi (di tempat kerja pada umumnya) dapat terjadi (bersumber) dari hal-hal berikut; perbedaan latar belakang penghidupan, perbedaan latar belakang pendidikan, perbedaan budaya (kebiasaan), perbedaan kompensasi (kesejahteraan), dan sikap pemimpin yang kurang manusiawi.

Mengelola konflik atau sering pula disebut manajemen konflik merupakan bagian perubahan yang penting dalam mempelajari manajemen. Konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan.[2] Timbulnya konflik disebabkan oleh masalah-masalah dalam komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Selain itu, karakteristik-karakteristik kepribadian tertentu, seperti otoriter, dogmatis juga dapat menimbulkan konflik. Konflik dalam organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumberdaya-sumberdaya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.[3]

Konflik bukan sesuatu yang harus dibiarkan, tetapi harus disikapi dengan bijak. Pandangan terhadap konflik dalam organisasi telah berubah dari waktu ke waktu. Stephen P. Robbins (1974) telah menelusuri perkembangan konflik ini dengan penekanan pada perbedaan pandangan tradisional dan pandangan yang baru, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

---

2 Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004, h. 507.

3 T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2000, h. 346

Tabel 11.1
Pandangan Tradisional dan Baru tentang Konflik

No	Pandangan tradisional		Pandangan tradisional
1	Konflik dapat dihindarkan	1	Konflik tidak dapat dihindarkan
2	Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perencanaan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	2	Konflik timbul oleh banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dengan nilai - nilai pribadi, dan sebagainya.
3	Konflik menggaggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan pekerjaan yang optimal	3	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
4	Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	4	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
5	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik	5	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat

Sumber: T. Hani Handoko, 2000, h. 347

Dari tabel di atas dapat disimpulkan konflik dapat menjadi fungsional atau juga berperan disfungsional. Dengan kata lain konflik dapat berpotensi menjadi pengembangan, atau menjadi pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi, tergantung pada bagaimana konflik tersebut disikapi.

Segi fungsional konflik antara lain (a) manajer menemukan cara penggunaan dana kegiatan yang lebih baik, b) lebih mempersatukan para anggota organisasi; (c) manajer mungkin menemukan cara memperbaiki kinerja organisasi (d) mendatangkan kehidupan baru dalam hal tujuan dan nilai organisasi. (e) penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru.

Tetapi konflik juga bisa berperan disfungsional seperti misalnya karena salah pengertian kerjasama antara manajer dapat rusak, lalu berdampak pada sulitnya melakukan koordinasi.

1. Jenis Konflik

Dalam kehidupan organisasi ada 5 (lima) jenis konflik[4]:

a. Konflik dalam diri individu '! konflik ini terjadi bila seseorang menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai perasaan saling bertentangan atau bila seseorang diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

b. Konflik antar individu '! konflik ini sering diakibatkan oleh perbedaan kepribadian selain itu juga berasal dari adanya konflik antar peran, seprtti manajer dan bawahan.

c. Konflik antara individu dengan kelompok '! konflik ini berhubungan dengan cara seseorang menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, seperti seorang individu anggota kelompok dihukum atau dikucilkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama '! terjadi karena pertentangan kepentingan antar kelompok.

e. Konflik antar organisasi '! timbul akibat dari persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini dapat mengarahkan tumbuhnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga yang lebih rendah, dan penggunaan sumber daya organisasi yang lebih efisien.

---

[4] *Ibid*, h. 349

2. Sebab-Sebab Timbulnya Konflik

Konflik dapat disebabkan oleh[5]:

a Saling ketergantungan tugas terjadi jika dua atau lebih kelompok tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugasnya. Semakin tinggi ketergantungan suatu kelompok terhadap kelompok lain semakin tinggi kemungkinan timbulnya konflik.

b Perbedaan tujuan dan prioritas antara satu unit kerja dengan unit kerja yang lain bisa saja berbeda dalam tujuan dan prioritas. Misalnya bagian produk ingin dalam jangka panjang produk efisien, desain model, jenis, warna relatif sedikit. Bagian pemasaran ingin barang bervariasi sehingga model, jenis, warna lebih beragam, sehingga secara keseluruhan produksi kurang efisien.

c Faktor birokratik. Antara fungsi lini dengan staf dalam organisasi sering berbeda peran. Fungsi lini terlibat dengan pengambilan keputusan, sedang staf tidak terlibat dalam pengambilan keputusan. Staf lebih berfungsi sebagai pelaksana.

d Kriteria penilaian prestasi yang berbeda. Bagian produksi kriteria prestasinya adalah efisien dalam proses produksi. Bagian pemasar kriteria prestasi dapat menjual lebih banyak. Oleh karena itu perlu jenis produksi yang bervariasi sesuai permintaan pasar, dan berdampak produksi tidak efisien.

e Sumber daya yang langka. Misalnya kekurangan dalam pendanaan dapat memicu konflik karena masing-masing bagian merasa kurang mendapat porsi yang sama. Kekurangan fasilitas peralatan kantor dalam bekerja juga dapat menimbulkan konflik karena

---

[5] Veithzal Rivai, *Op. Cit*, h. 511

masing-masing bagian ingin pekerjaannya selesai tepat waktu.

3. Mengantisipasi Konflik

Mengingat konflik itu sesuatu keniscayaan terjadi, maka dalam manajemen berbasis syariah langkah awal yang harus dilakukan sebelum terjadinya konflik itu adalah mengambil langkah-langkah antisipasi seperti berikut:

(a) Jauh sebelum gejala konflik itu ada, seorang pemimpin organisasi harus menanamkan rasa persatuan, kesatuan dan kekeluargaan diantara pemimpin dengan bawahan, dan bawahan dengan sesama bawahan jadi seorang pemimpin tidak boleh hanya memandang karyawan sebagai bawahan, tetapi karyawan dipandang sebagai mitra yang saling memerlukan, dengan demikian akan terbangun hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan.

(b) Jika ada sesauatu informasi yang masuk yang tidak jelas sumbernya dari siapa, itu harus segera diklarifikasi (*tabayun*) sebagaimana yang ditunjukkan dalam firman Allah berikut:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمۡ فَاسِقُۢ بِنَبَإٖ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوۡمَۢا بِجَهَٰلَةٖ فَتُصۡبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلۡتُمۡ نَٰدِمِينَ

"*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 menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.* (QS. Al-Hujurat: 6).

Pengertian orang fasik disini dapat diartikan orang yang tidak jelas asal usulnya dan berpotensi merusak situasi dan kondisi organisasi yang sudah susah payah dibangun. Informasi yang berkembang dan bersumber dari dia ini harus segera di-*cek and ricek.*

(c) Seorang pemimpin organisasi secara rutin membangun hubungan kekeluargaan dengan silaturahim antara pemimpin dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan, misalnya melalui media shalat berjamaah di kantor atau perusahaan. Hal ini harus dilakukan dengan perilaku *ihsan*, yaitu sikap peduli kepada sesama dengan mengaktualisasikan kebaikan-kebaikan dalam hubungan sosial, serta sikap menahan diri terhadap perbuatan yang merugikan.

Semua ini dilakukan oleh seorang pemimpin dalam upaya menyempurnakan tugasnya untuk mencapai kesempurnaan pengabdiannya dalam menjalankan tugas kepemimpinan untuk mencapai kesempurnaan pengabdiannya kepada Allah (*ubudiyah*). Imam An-Nasai mengatakan kesempurnaan *ubudiyah* itu terdapat dalam empat hal, yaitu: memenuhi janji, ridha dengan apa yang diperoleh apa adanya, menjaga aturan, serta sabar terhadap sesuatu yang tidak tercapai.[6]

4. Mengelola Konflik

Konflik tidak boleh dibiarkan, tetapi harus ditangani (dikelola) dengan baik, diupayakan tidak terjadi, minimal diminimalisir. Ada tiga langkah dalam mengelola konflik:

a) Metode stimulasi → metode ini biasanya digunakan untuk merangsang anggota kelompok yang pasif yang

---

[6] Imam An-Nasai, *Al-Asas fi-al Tafsir*, II, h. 1061 dalam Didin Hafidhuddin-Henry Tanjung, 2003, h. 187.

disebabkan tingkat konflik terlalu rendah. Karena tingkat konfliknya rendah sehingga anggota kelompok pasif/tidak bergairah dalam bekerja. Jadi perlu ada konflik yang produktif. Ini dilakukan dengan :

1 Menempatkan orang luar ke dalam kelompok
2 Menata kembali organisasi
3 Menawarkan bisnis, insentif, dan penghargaan untuk mendorong semangat bersaing.
4 Menempatkan manajer yang menguasai metode stimulasi.
5 Memberikan perlakuan yang berbeda dari kebiasaan.

b) Metode pengurangan konflik → metode ini dikenal pula dengan istilah pendingin suasana, metode ini tidak menangani masalah yang menimbulkan konflik itu, bisa dilakukan dengan:

1 Mengganti tujuan yang menimbulkan konflik
2 Mempersatukan dua kelompok yang bertentangan tersebut untuk bersama-sama menghadapi ancaman atau musuh bersama.

c) Metode penyelesaian konflik → yang biasa digunakan dalam penyelesaian konflik

1 Dominasi atau penekanan seperti misalnya (a) kekuatan (*forcing*) menempuh cara otomatik, (b) penenangan (*smoothing*) menempuh cara diplomatis, (c) penghindaran (*avoidance*), manajer menghindari untuk mengambil posisi yang tegas, (d) aturan mayoritas (*mayority role*) menyelesaikan konflik dengan pemungutan suara (*voting*) dengan prosedur yang adil.

2 Kompromi (melalui jalan tengah) yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang berbeda, misalnya:
   a Pemisahan (*sparation*) mereka yang berbeda/ bertikai dipusatkan sampai mereka mendapat/ menemukan kesepakatan untuk mencapai persetujuan.
   b Perwakilan (arbitrase) dimana pihak ketiga (manajer atau orang yang disepakati) memberikan petunjuk penyelesaian.
   c Kembali ke peraturan yang berlaku.

3 Pemecahan masalah integratif, (cara menyeluruh) konflik kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Pihak-pihak yang berkonflik secara terbuka membicarakan dan mencari penyelesaian yang dapat diterima kedua belah pihak. Disini manajer perlu mendorong lagi kerja sama untuk mencapai tujuan bersama, metode-metode yang dapat digunakan:
   a Konsensus → mencari kesepakatan penyelesaian terbaik (*win-win solution*)
   b Konfrontasi → memberi kesempatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk menyatakan pendapatnya, kemudian dengan kepiawaian manajer menggiring mereka menuju kesatuan pendapat pada tujuan bersama.
   c Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi → dilakukan dahulu oleh manajer yang bermuara pada keberhasilan organisasi. Bila masih belum berhasil juga bisa mengundang pihak luar sebagai penengah (mediator) yang diperhitungkan dapat

menyesaikan konflik, mediator dipilih dan disepakati bersama.

5. Stres Kerja

Stres merupakan istilah payung yang merangkum; tekanan, beban, konflik, keletihan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, anxiti, kemurungan, dan hilang daya.[7] Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan berdampak terganggunya prestasi kerja (kinerja) seseorang.

Oleh karena itu tidak jarang orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran-kekhawatiran berkenaan dengan tugas dan tanggungjawabnya. Dampak lebih jauh lagi mereka mudah marah, agresif, tidak dapat rileks, dan menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Banyak ekskutif menganggap bahwa *stres is beautiful*. Menurut mereka, stres sampai batas-batas tertentu akan mendorong kita untuk meningkatkan kinerja. Lebih dari itu kita tidak boleh puas dengan kinerja yang telah diraih karena kepuasan akan memperlemah semangat untuk melakukan yang lebih baik lagi.[8]

Stres juga bukan hanya disebabkan oleh masalah-masalah pekerjaan (di kantor atau di perusahaan), tetapi stres juga bisa disebabkan oleh masalah-masalah yang terjadi di luar pekerjaan kantor atau perusahaan, yang disebut *off the job*, seperti misalnya:

---

7 Vuithzal Rivai, *Op Cit,* h. 516

8 Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW; Super Leadership Super Manajer,* Jakarta: Tazkia Multimedia, 2007, h. 69

a) Kekhawatiran tentang financial
b) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
c) Masalah-masalah fisik
d) Masalah-masalah perkawinan
e) Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
f) Masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

6. Pendekatan Stres Kerja

Ada dua pendekatan yang bisa diterapkan dalam mengelola stres, yaitu pendekatan individu dan pendekatan perusahaan. Setiap individu perlu melakukan pendekatan, karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan dan bagi perusahaan, bukan hanya karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi (kinerja), semua aspek dan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan tersebut meliputi sebagai berikut:

a) Pendekatan individu meliputi:
   1 Meningkatkan keimanan
   2 Melakukan meditasi dan pernafasan
   3 Melakukan kegiatan olahraga
   4 Melakukan relaxsasi
   5 Dukungan sosial dari rekan sejawat
   6 Menghindari kebiasaan yang membosankan
b) Pendekatan perusahaan meliputi:
   1 Melakukan perbaikan iklim organisasi
   2 Melakukan perbaikan lingkungan fisik
   3 Menyediakan sarana olahraga
   4 Melakukan analisis dan kejelasan biaya

5 Meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan
6 Melakukan restrukturisasi tugas
7 Menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran.

7. Mengelola Stres Kerja

Organisasi-organisasi modern seperti bisnis mempunyai program penanggulangan stres yang sering disebut manajemen stres. Ada dua program yang merupakan cikal bakal manajemen stres, yaitu iklim dan keorganisasian. Dimana dari cikal bakal ini selanjutnya berkembang lagi, dan seterusnya, dan seterusnya.

a) Program klinis '! program penanggulangan klinis ini didasarkan pada pendekatan media tradisional yang mencakup:
   (1) Diagnosis
   (2) Pengobatan
   (3) Penyaringan
   (4) Pencegahan

   Program klinis ini harus ditangani oleh orang yang mempunyai kompetensi di bidang kesehatan jiwa.

b) Program keorganisasian '! program ini lebih ditujukan kepada semua karyawan, dilatarbelakangi oleh masalah-masalah yang ditemukan dalam kelompok atau suatu unit atau oleh perubahan seperti relokasi pabrik, penutupan pabrik, pemasangan peralatan baru. Beberapa program yang bila dilaksanakan terkait dengan ini:
   1 Manajemen berdasarkan sasaran (MBO)
   2 Pengembangan organisasi

3 Pengayaan pekerjaan
4 Perancangan kembali struktur organisasi
5 Pembentukan kelompok kerja otonomi
6 Pembentukan jadwal kerja yang bersifat variabel, berdasarkan beban kerja yang lebih dari beban kerja tetap.
7 Penyediaan fasilitas kesehatan karyawan.

c) Penanggulangan mandiri '! penanggulangan yang diatur dan dilaksanakan oleh masing-masing karyawan. Diantaranya:
   1 Tenangkan diri, ambil nafas panjang, coba untuk santai.
   2 Kenali permasalahannya, cari apa sebabnya.
   3 Ikuti kegiatan kemasyarakatan (sosial) untuk menghindari perhatian bermasalah yang ada.
   4 Hadapi dengan sebaik-baiknya dan selesaikan
   5 Diskusikan dengan teman sesama karyawan yang bisa memberi jalan keluar, dengan pimpinan, dan siapa saja yang dianggap bisa membantu mencari/ menunjukkan cara penyelesaian.
   6 Pilah-pilah masalahnya, dan selesaikan satu demi satu.
   7 Curhat–ceritakan masalahnya kepada pasangan hidup, keluarga, keluarga dekat untuk berbagi perasaan dan urun rembuk mengatasinya.
   8 Buat keseimbangan dalam bekerja, karena stres timbul antara lain, karena kita terlalu fokus pada pekerjaan, atur waktu anda untuk bekerja, untuk keluarga, dan membina hubungan sosial kemasyarakatan baik ditempat kerja maupun di lingkungan tempat tinggal anda.

9 Pahami tugas anda dengan sebaik-baiknya

10 Jangan lupa setiap akan bekerja awali dengan do'a kepada Yang Maha Kuasa, untuk minta petunjuk dan bimbingannya.

BAB XIII
PENGAWASAN

1. Pengawasan dalam Pandangan Islam

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak.[1] Dalam persepsi syariah pengawasan itu paling tidak dapat dilihat dari dua sisi. Pertama pengawasan yang berasal dari diri sendiri dan kedua pengawasan dari luar.

a) Pengawasan dari diri sendiri → pengawasan yang bersumber dari keimanan seseorang kepada Allah swt. Seseorang yang kuat keimanannya yakin bahwa Allah pasti mengawasi semua prilaku hambanya, maka ia akan selalu hati-hati ketika ia sendirian, ia yakin Allah yang kedua, ketika ia berdua, ia yakin Allah yang ketiga, dan seterusnya. Perlunya pengawasan dari diri sendiri ini yang terbangun dari keimanan seseorang kepada Allah SWT sejalan dengan peringatan Allah SWT di dalam Al-Qur'an berikut:

---

[1] Abdul Manan, *Membangun Islam Kaffah,* Madrid Pustaka, 2000, h. 152

أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ ۖ مَا يَكُونُ مِن نَّجْوَىٰ ثَلَٰثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَآ أَدْنَىٰ مِن ذَٰلِكَ وَلَآ أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا۟ ۖ ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا۟ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ

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

b) Pengawasan dari diri sendiri → pengawasan dari luar diri yang bersangkutan ini adalah untuk lebih efektifnya kegiatan organisasi dalam kehidupan sehari-hari di dunia dan kenyataannya masih banyak orang yang dikalahkan oleh moral hazardnya, yang penting yang sekarang, soal di akhirat itu soal nanti, sehingga terjadilah tindakan, perbuatan yang menyimpang, menyalahgunakan, dan yang sejenisnya yang bertentangan dengan yang seharusnya. Oleh karena itu pengawasan dari luar diri ini mutlak perlu, dan pengawasan ini lebih dikenal dengan sebutan pengawasan menurut sistem.

c) Filosofi pengawasan dalam Islam → koreksi terhadap kesalahan dalam Islam sebenarnya sangat persuasif dan edukatif. Cara persuasif dan edukatif ini dimaksudkan untuk tidak mempermalukan yang bersangkutan. Sebagai orang yang beriman dan bertaqwa hanya Allah yang bersangkutan kalau sudah diberitahu segera membetulkan kembali kesalahannya dan ia tidak lagi melakukannya. Koreksi yang persuasif dan edukatif ini dapat dilakukan dalam tiga alternatif yaitu : *tawa shaubil haqqi, tawa shaubil shabri,* dan *tawa shaubil marhamah*.

1 *Tawa shaubil haqqi* → saling menasehati atas dasar kebenaran sebagaimana firman Allah:

إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلۡحَقِّ ...

"kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran ...." (QS. Al-Ashr; 3)

2 *Tawa shawbis shabri* → saling menasehati atas dasar kesabaran sebagaimana firman Allah:

... وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلصَّبۡرِ

"...dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran." (QS. Al-Ash; 3)

3 *Tawa shawbil marhamah* → saling menasehati atas dasar kasih sayang sebagaimana firman Allah :

ثُمَّ كَانَ مِنَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلصَّبۡرِ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلۡمَرۡحَمَةِ

"*dan Dia (tidak pula) Termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang.* (QS. Al-Balad: 17)

Selain itu filosofi pengawasan dalam Islam juga bertumpu pada tanggung jawab individu, amanah dan keadilan. Islam memerintahkan setiap orang bertanggung jawab atas tugas kepemimpinannya sebagaimana hadits Nabi SAW :

كلكم راع و كلكم مسؤل عن رعيته

"*Setiap orang (kamu) adalah pemimpin, dan setiap pemimpin harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya"* (HR. Mutafaqun 'alaih dari Ibnu Umar).

Islam juga memerintahkan setiap individu untuk menyampaikan amanat yang dititipkan kepadanya sebagaimana firman Allah berikut ini:

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil." (QS. Al-Nisa: 58).

2. Praktek Pengawasan dalam Islam

Praktek pengawasan dalam Islam memang sudah dimulai sejak awal Islam. Hal tersebut dibuktikan oleh tindakan-tindakan Rasulullah SAW yang melakukan pengawasan yang benar-benar menyatu dalam kehidupan baik kehidupan beragama maupun kehidupan bermasyarakat, seperti misalnya : dalam urusan ibadah Rasulullah SAW pernah melihat seseorang yang wudhunya kurang baik beliau langsung menegur dan memberitahu

yang betul saat itu juga. Juga ketika ada seorang sahabat yang shalatnya kurang baik, Rasulullah SAW mengatakan, shalatlah anda karena sesungguhnya anda adalah orang yang belum melaksanakan shalat.[2] Begitu juga dalam bidang muamalah dan bisnis Rasul pernah menegur seorang pedagang makanan yang menaruh makanan yang basah di timbunan makanan yang kering. Rasululllah SAW langsung menjelaskan jangan dilakukan seperti itu. Pisahkan makanan yang kering sendiri dan yang basah sendiri.

Pada zaman Khulafaur Rasyidin banyak sekali diceritakan bagaimana fungsi pengawasan itu dijalankan dalam manajemen pemerintahan. Diantaranya pada zaman khalifah Umar bin Khattab r.a. ada beberapa kasus yang terkenal, diantaranya kasus Gubernur Mesir Amru bin Ash. Amr bin Ash melakukan tindakan yang salah. Ia mengambil tanah orang Yahudi untuk membuat irigasi dan jalan tanpa persetujuannya. Khalifah Umar memerintahkan Amr bin Ash untuk mengembalikan tanah orang Yahudi itu. Ini contoh kesalahan yang tidak dibiarkan dan langsung dikoreksi pada saat itu juga.[3]

Diriwayatkan pula khalifah Umar r.a mengangkat Sa'ad ibn Abi Waqqash sebagai Gubernur Kufah. Saad membangun rumah dan menyuruh orang yang membangun rumah itu pintunya serapat mungkin, sehingga ia tidak mendengar pembicaraan orang di pasar yang mengganggunya. Sebagian masyarakat melaporkan bahwa Saad menyuruh orang-orang membangun rumah agar tidak mendengar lagi suara-suara rakyat. Rumah itu disebut istana Saad. Khalifah Umar r.a mengutus Muhammad bin Musallamah ke Kufah untuk menyampaikan surat khalifah. Isinya; "engkau

---

2 Didin Hafidhuddin-Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek,* Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 159.

3 *Ibid*, h. 159.

membuat pintu penghalang antara engkau dengan rakyat. Rumah itu bukan istana tapi benteng yang menghalangi rakyat untuk memasukinya, mempersulit mereka untuk memasukinya, mempersulit mereka untuk mendapatkan hak, agar rakyat bisa menemui majelis dan tempat keluar engkau dari pintu majelis. Tinggalah engkau di Baitul Maal dan kuncilah".

Khalifah Umar r.a memandang jauhnya seorang pejabat dari rakyat, akan membuat ia lalai dengan tugas pokoknya untuk memenuhi kebutuhan rakyat untuk itu khalifah memberikan hukuman yang berat. Untuk kasus ini Dr. Al-Tantawi dalam bukunya *Umar bin Khattab wa Ushul al Siyasiyah wa al Idarah al Haditsah* memberikan komentar; "kecerdasan khalifah Umar r.a dalam manajemen tercermin dalam sikap ini".[4] (Cepat tanggap dan segera meneliti terhadap laporan-laporan yang diterimanya).

3. Teknik-Teknik Pengawasan yang Dikembangkan

Pada zaman *Khulafa al Rasyidin* ini, khususnya sejak zaman khalifah Umar r.a telah dikembangkan beberapa teknik pengawasan, terutama pengawasan terhadap organisasi pemerintahan, diantaranya:

a. Inspeksi → teknik ini dikembangkan karena wilayah kekuasaan Islam semakin luas, sedangkan pusat pemerintahan di Madinah. Untuk melihat dan mengetahui langsung bagaimana keadaan pemerintahan dan rakyat di wilayah-wilayah yang jauh dari Madinah, khalifah mengambil kebijakan untuk melakukan pengawasan langsung melalui inspeksi (turun langsung) ke lokasi berbagai daerah guna mengecek bagaimana jalannya pemerintah kepada para

[4] Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Manajemen Syariah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006, h. 185-186.

gubernur, dan untuk mendengar langsung keluhan masyarakat mengenai kepemimpinan di wilayah tersebut.

Mekanisme lain dalam pengawasan inspeksi ini oleh khalifah dilakukan pula dengan membentuk sebuah lembaga yang bertugas mengawasi kinerja pemerintah (melalui pelbagai departemen), bagaimana departemen tersebut memberikan pelayanan kepada masyarakat, mendengarkan keluhan rakyat, dan bagaimana penyelesaiannya. Dan di zaman modern ini lembaga ini dikenal dengan nama "The Ombudsman"[5] yang sudah banyak dijalankan oleh negara-negara maju.

b. Membuka diri untuk kepentingan rakyat (*open house*) → teknik in dilakukan oleh khalifah Umar r.a untuk memberi contoh (keteladanan) bagi pegawai dan pejabatnya untuk membuka diri, membuka pintu rumahnya bagi rakyat yang membutuhkan pertolongannya. Begitu konsennya khalifah dengan *open house* ini sampai-sampai beliau berkata kalau ada pejabat atau pegawai yang menutup pintu dari kepentingan rakyat, maka beliau akan membakar rumah tersebut.

c. Pengawasan publik → pengawasan ini dilakukan oleh masyarakat yang bersumber dari ayat al-Qur'an berrikut:

وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ

"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari

[5] *Ibid*, h. 188

yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali-Imran; 104).

Sejarah membuktikan bahwa kepemimpinan seseorang tanpa adanya kontrol (pengawasan) akan membuahkan kerusakan. Banyak pemimpin yang ketika mengawasi kepemimpinannya dengan nilai-nilai leadership seperti rendah hati, adil, musyawarah, saling menasehati dan sebagainya, Namun dalam perjalanannya ia bisa saja berubah karena pengaruh kekuasaan yang serba enak, lalu ia berbuat banyak kesalahan. Kritik tidak dihiraukannya lagi, undang-undang dan pengawasan publik tidak dihiraukannya lagi, lama-kelamaan ia akan berhadapan dengan kekuatan rakyat (*people power*). Dalam kehidupan modern pengawasan publik ini semakin berkembang seperti peran yang dilakukan oleh DPR pada bidang politik, BPK di bidang keuangan dan sebagainya.

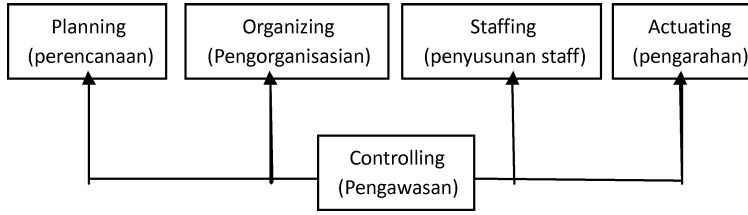
d. Lembaga hisbah → merupakan badan/lembaga pengawasan di bidang ekonomi dan perdagangan dengan tugas-tugas sebagai berikut: mencegah tindakan menunda-nunda dalam menunaikan hak dan utang, mencegah tindak kemungkaran dalam muamalah seperti riba, jual beli yang batil, penipuan dalam jual beli, kecurangan dalam harga, timbangan, ukuran dan takaran, mengawasi transaksi pasar, jalan umum dan penarikan pajak, dan sebagainya.

4. Dasar-Dasar Pengawasan

Seiring dengan kemajuan peradaban manusia maka pengawasan dalam kehidupan organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi bisnis juga semakin berkembang, semakin lebih baik, dan lebih lengkap.

a. Arti Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai[6]. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara perencanaan dan pengawasan. Fungsi pengawasan juga berhubungan dengan fungsi-fungsi manajerial lainnya. Seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 12.1
Hubungan Pengawasan dengan fungsi manajemen lainnya

Sumber: T. Hani Handoko, 2000, h. 360 (diadopsi)

Dengan memperhatikan gambar 12.1 tersebut maka pengawasan itu meliputi semua fungsi manajemen, seperti juga yang dirumuskan oleh Robert J. Moekler berikut:

"Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistemik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan

[6] T. Hani Handoko, *Manajemen,* Yogyakarta: BPFE, 2000, h. 359

dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan[7].

b. Tipe-Tipe Pengawasan

Pada dasarnya ada tiga tipe pengawasan :

1) Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*)

Dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu disesuaikan. Jadi pengawasan pendahuluan ini dilakukan dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum masalah tersebut terjadi[8]. Dalam istilah yang lain disebut pengendalian umpan maju, yaitu pengendalian yang berusaha untuk mengidentifikasi dan mencegah penyimpangan-penyimpangan sebelum muncul.[9]

2) Pengawasan *concurrent* → yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dahulu, atau ada syarat tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan bisa dilanjutkan. Dalam istilah lain disebut pengendalian yang berkesinambungan, yaitu pengendalian yang mengawasi aktifitas karyawan yang dilakukan terus menerus untuk memastikan mereka konsisten dengan standar-standar kinerja.

---

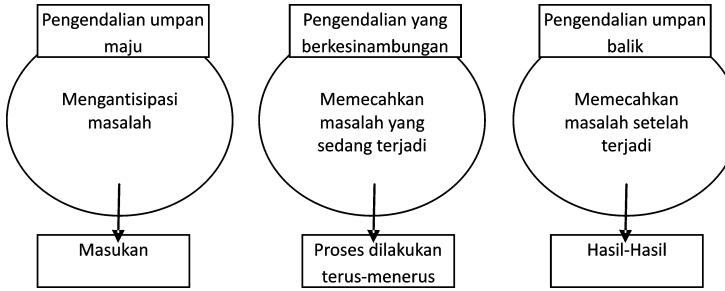
7 Robert J. Mockler, *The Manajemen Control Proces,* Prenrice Hall, 1972

8 T. Hani Handoko, *Op Cit*, h. 361

9 Richard L. Daft; *Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2003, h. 526

3) Pengawasan umpan balik (*feedback control*) ® pengawasan ini mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

   Ketiga bentuk pengawasan/pengendalian tersebut sangat bermanfaat bagi manajemen dalam menjalankan tugasnya memimpin organisasi/ pemasaran, karena semua penyimpangan/kekeliruan dapat dideteksi sebelumnya sehingga bisa dicegah, pada saat sedang terjadi dapat dikontrol (diperbaiki dengan segera) dan pada saat sudah terjadi perbaikan, seperti nampak dalam gambar berikut:



Gambar12.2
Fokus Pengendalian/Pengawasan

Sumber: Richard L Daft; 2003, h. 527

c. Tahapan dalam proses pengawasan

   Pengawaan yang terprogram dilaksanakan melalui tahapan-tahapan berikut:

   1) Penetapan standar → standar pelaksanaan pengawasan perlu ditetapkan lebih dahulu, karena standar ini akan dijadikan patokan untuk melihat, menilai, dan mengawasi proses kegiatan dalam organisasi itu, sehingga dapat diketahui seberapa jauh/banyak tujuan atau sasaran kegiatan organisasi dapat dicapai. Seberapa sesuai prosedur

pelaksanaannya. Seberapa besar jumlah anggaran yang digunakan, dan seberapa besar keuntungan yang dapat dicapai, dan sebagainya. Standar ini bentuk umumnya terdiri dari:

a Standar fisik → meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah pelanggan dan kualitas produk atau layanan.

b Standar moneter → ditujukan dalam hitungan rupiah yang mencakup biaya-biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan dan sebagainya.

c Standar waktu → meliputi kecepatan penyelesaian proses produksi atau batas waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

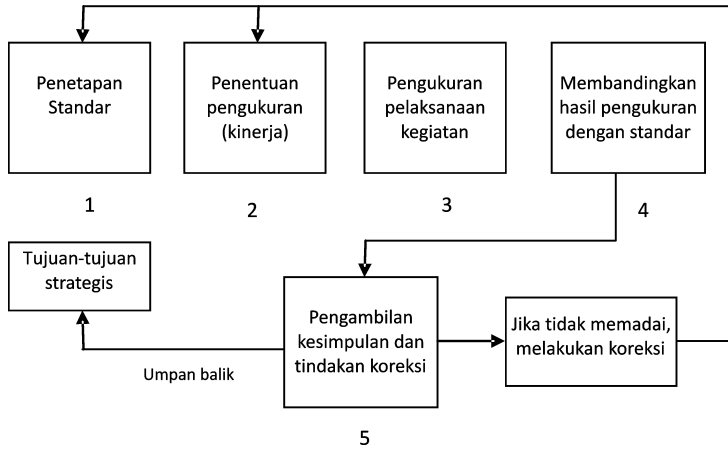
2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan (kinerja) tahap ini adalah untuk menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan setepat-tepatnya, yang biasanya dipandu dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan berikut: berapa kali (*how often*? per periode (jam, hari, bulan, dan tahun). Dalam bentuk apa (*what form*)? Seperti: tertulis, inspeksi, melalui telpon. Oleh siapa (*who*)? Yang terlibat: manajer, kepala unit, karyawan, supervisor, dan sebagainya. Pengukuran ini sedapat mungkin dibuat mudah untuk dilaksanakan dan tidak mahal biayanya, serta mudah dipahami oleh semua orang (karyawan) yang bekerja di organisasi tersebut.

3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan organisasi → tahap pengukuran ini dilakukan secara berulang-ulang dan terus menerus untuk memastikan kebenarannya. Cara-cara yang biasa dilakukan dalam pengukuran ini antara lain melalui:

a Pengamatan (observasi)
b Pelaporan (tertulis, lisan)
c Metode-metode otomatis
d Inspeksi
e Pengujian (test)
f Pengambilan sampel.

4) Membandingkan hasil pelaksanaan dengan standar pengukuran dan menganalisis penyimpangan (bila ada) → tahap ini merupakan tahap kritis dalam proses pengawasan karena memerlukan ketelitian, terutama bila sampai pada menginterpretasikan penyimpangan (bila ada). Penyimpangan harus dianalisis untuk mengetahui penyebabnya shingga bisa ditentukan langkah-langkah perbaikan pada periode berikutnya.
5) Pengambilan tindak lanjut (koreksi) → langkah ini merupakan langkah *follow up* (lanjutan bila ada terjadi penyimpangan dan yang sudah distandarkan, atau dalam istilah lain disebut membuat koreksi. Tindakan koreksi ini dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti: standarnya dirubah bila hasil analisis (koreksi) ternyata standarnya yang tidak tepat, pelaksanaannya yang dirubah, atau bisa saja kedua-duanya dirubah.

Kelima langkah pengawasan tersebut prosesnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 12.3
Proses Pengawasan
Sumber: Richard L. Daft: 2003 dan T. Hani Handoko, 2000 (dimodifikasi)

5. Alat Bantu Pengawasan

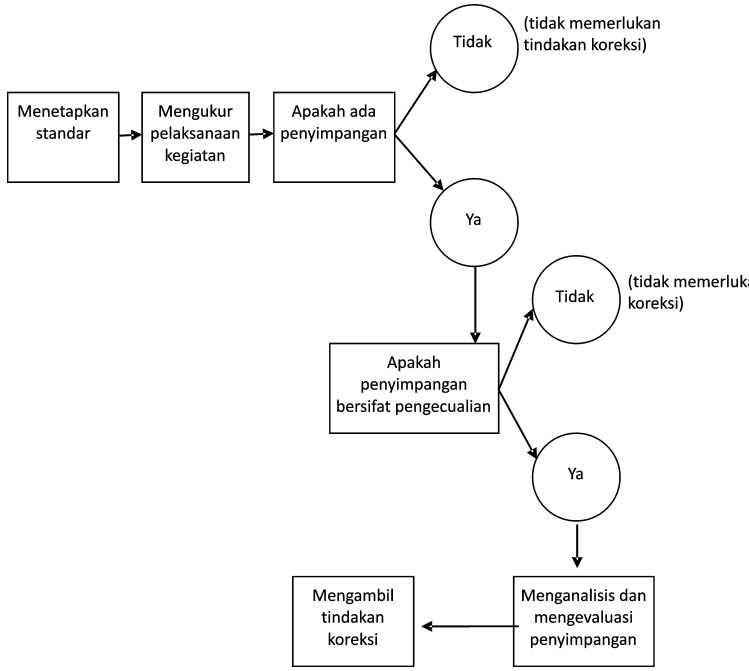
Agar pelaksanaan pengawasan kegiatan organisasi itu berjalan efektif diperlukan alat bantu pengawasan. Diantara alat bantu yang bisa digunakan dalam pengawasan itu adalah: *management by exception* (MBE) dan *management information system* (MIS).

a. *Management By Exception* (MBE)

Management By Exception atau manajemen dengan prinsip pengecualian, memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis. Bidang-bidang yang paling kritis itu juga disebut bidang-bidang kunci atau bidang-bidang strategis. Yang biasanya menyangkut kegiatan utama organisasi, seperti: transaksi-transaksi keuangan, hubungan antara manajer dengan bawahan, dan operasi-operasi produksi. Penentuan bidang-bidang strategis ini akan membantu penemuan sistem

pengawasan dan standar yang lebih terinci bagi manajer-manajer tingkat bawah.

Pengawasan yang ditujukan pada terjadinya pengecualian ini murah, tetapi penyimpangan baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana. Biasanya pengawasan ini dipergunakan untuk operasi-operasi organisasi yang bersifat otomatis dan rutin. Bagaimana gambaran proses pengawasan dengan alat bantu *management by exception* ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 12.4
Proses Management By Exception

Sumber: T. Hani Handoko, 2000, h. 372

b. Management Information System

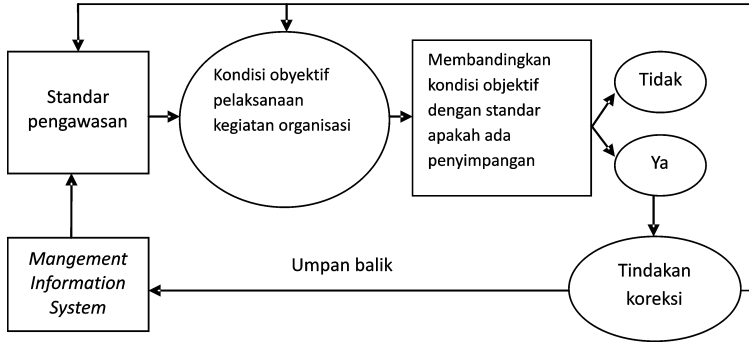
Sistem informasi manajemen (*manajemen information system*) memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengawasan yang efektif, *manajemen information system* dapat didefinisikan sebagai suatu metode formal pengawasan dan penyeliaan bagi manajemen informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi dilaksanakan secara efektif.

MIS merupakan sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi, yang direncanakan agar keputusan-keputusan manajemen yang efektif dapat dibuat. MIS membuat informasi pada waktu yang lalu, sekarang dan yang akan datang serta kebijakan di dalam dan di luar organisasi.

Bagaimana praktek pengawasan sebagai bagian penting dari aktifitas manajemen juga dapat dilacak keberadaannya, prosedur, sasaran, indikator keberhasilannya dalam MIS.

MIS berhubungan erat dengan IT, karena IT dapat menyimpan data dan informasi yang diperlukan dan bisa ditampilkan setiap saat diperlukan. MIS sangat membantu manajemen organisasi dalam pengelolaan informasi serta data yang diperlukan termasuk data dan informasi yang berhubungan dengan kegiatan pengawasan yang bisa disajikan dalam waktu yang tepat. Untuk itu MIS memerlukan SDM yang piawai mengoperasionalkan IT. Tanpa itu MIS akan kehilangan ruhnya.

Bagaimana gambaran peran MIS dalam menunjang pengawasan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 12.5
Hubungan pengawasan dengan MIS

Sumber: Analisis Penulis

6. Karakteristik Pengawasan

Agar supaya pengawasan itu efektif, maka sistem pengawasan yang dibangun harus memenuhi kriteria-kriteria berikut:[10]

a. Akurat → semua informasi dan data yang dipakai harus akurat. Tanpa informasi dan data yang akurat maka pelaksanaan pengawasan dapat membuat kesalahan, bahkan bisa menimbulkan masalah yang sebenarnya tidak perlu terjadi.

b. Tepat waktu → informasi dan data yang diperlukan untuk dianalisis harus tepat waktu dalam penyajiannya. Informasi dan data yang tidak tepat waktu dapat mengurangi akurasinya, karena bisa terkontaminasi dengan hal-hal lain sehingga tidak obyektif lagi.

c. Obyektif dan menyeluruh → informasi dan yang diperlukan harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

[10] T. Hani Handoko; *Op Cit*, h. 373 - 374

d. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategis → sesuai dengan keperluan pengawasan yang biasanya pada titik strategis dan kritis.
e. Realistis secara ekonomis → biaya yang diperlukan untuk pengawasan itu secara ekonomi harus realistis (sesuai dengan keperluannya, tidak kurang dan tidak pula berlebihan).
f. Realistis secara organisasi → informasi dan data yang disajikan sesuai dengan keperluan pengawasan di organisasi itu.
g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi → informasi dan data yang diperlukan itu harus sampai kepada semua unit yang terlibat dalam proses pengawasan.
h. Fleksibilitas → pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan kesempatan tanggapan pada pihak-pihak terkait.
i. Bersifat petunjuk operasional → sistem pengawasan yang efektif harus mampu menjadi petunjuk dalam pelaksanaan pengawasan itu.
j. Diterima oleh anggota organisasi → sistem pengawasan harus dapat diterima oleh semua anggota organisasi.

7. Metode Pengawasan

Ada beberapa metode dalam pelaksanaan pengawasan. Dalam garis besarnya ada yang disebut metode kuantitatif dan ada yang disebut metode non kuantitatif.

a) Teknik Kuantitatif

Metode ini cenderung menggunakan data kuantitatif (dalam bentuk angka) untuk mengukur dan memeriksa kuantitas dan kualitas keluaran (output).

1 Anggaran → Semua unit kerja (bagian) organsasi diberi alokasi anggaran, sehingga masing-masing mereka bekerja menurut alokasi anggaran itu. Dari situ akan diketahui efektivitas dan efisiensi masing-masing unit (bagian), seperti misalnya: anggaran pembelian bahan baku, anggaran operasi, anggaran penjualan, dan sebagainya.

2 Audit → seperti audit internal, audit eksternal, dan manajemen audit.

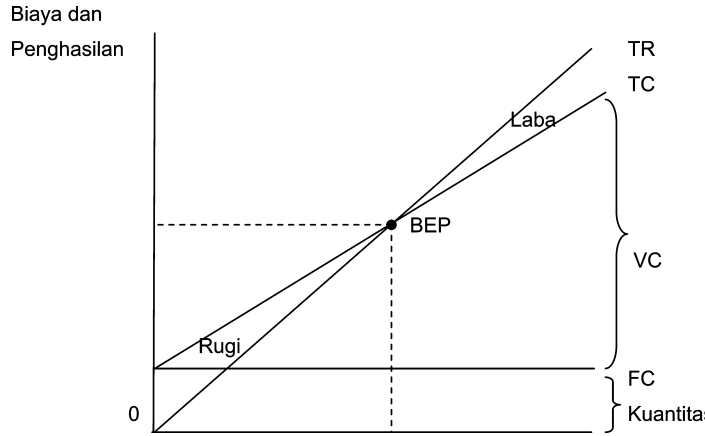
Metode pengawasan yang efektif yang bisa digunakan dalam manajemen keuangan adalah audit (auditing) → suatu proses sistemik untuk memperoleh bukti secara obyektif tentang pernyataan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan penyampaian hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan. Upaya pemeriksaan (audit) ini untuk melihat dan membuktikan efektivitas, efisiensi, ketepatan, kebenaran dan kejujuran laporan yang dibuat dalam laporan.

3 Analisis *break event point*

Analisa *break event point* (BEP) adalah sistem analisa yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara biaya, volume dan laba. Analisa BEP menggambarkan hubungan biaya dengan penghasilan untuk menentukan pada volume berapa (penjualan atau produksi) agar biaya total (TC) sama dengan penghasilan total (TR), sehingga perusahaan tidak mengalami rugi/laba.

Caranya adalah dengan membuat gambar kurva *break event point* (BEP) yang menunjukkan

hubungan antara laba (sebelum bunga/bagi hasil dan pajak, biaya tetap (FC), biaya variabel (VC), dan volume. Tidak break event (BEP) adalah penghasilan total sama dengan biaya total (TC), seperti nampak dalam gambar kurva BEP berikut:



Gambar : 12.6
Kurva Break Event Point

Sumber: dari berbagai sumber

Analisa *break event point* ini dalam pengawasan berguna untuk menentukan volume penjualan yang dapat menghindarkan kerugian, menentukan efesiensi biaya-biaya produksi, dan data penghubung (awal) untuk menghitung perubahan produksi / jasa bila perusahaan ingin mendapat keuntungan.

4 Analisis ratio

Untuk menentukan kondisi atau prestasi keuangan perusahaan biasanya (salah satunya) menggunakan rasio atau indeks, yang menunjukkan hubungan antara data data keuangan. Analisa rasio memberikan penilaian atas dasar data dan informasi

yang diperoleh dari laporan keuangan yang ditunjukkan dalam bentuk rasio atau persentase.

Analisa rasio dalam praktek disini ada 2 jenis:

1 Membandingkan rasio saat ini dengan rasio masa lalu, dan yang diharapkan dimasa yang akan datang pada perusahaan yang sama.
2 Membandingkan rasio suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis yang kira-kira kelas (ukuran)nya sama atau disebut juga rata-rata industri pada saat yang sama.

Rasio umumnya dikelompokkan dalam 4 kelompok:

1 Rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam jangka pendek
2 Rasio leverage yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam jangka panjang.
3 Rasio aktiva yang mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya.
4 Rasio profitabilitas yang mengukur performance atau efektivitas manajemen secara keseluruhan sebagaimana ditunjukkan oleh laba yang diperoleh dari penjualan dan investasi.

Contoh penggunaan analisis rasio keuangan ini dapat dilihat pada ringkasan tabel berikut:

Tabel 12.1
Ringkasan Analisis Rasio Keuangan

Rasio	Rumus Perhitungan	Contoh Perhitungan	Rata-rata Industri	Penilaian
Likuiditas - Current	$\frac{Aktiva\ lancar}{Hutang\ lancar}$	$\frac{Rp.700}{Rp.760} = 0{,}92$	2,1	Buruk
- Acistest/ quick	$\frac{Aktiva\ lancar - persediaan}{Hutang\ lancar}$	$\frac{Rp.300}{Rp.700} = 0{,}39$	1	Buruk
Leverage - Hutang dibanding total aktiva	$\frac{Total\ Hutang}{Total\ Aktiva}$	$\frac{Rp.1.300}{Rp.2.000} = 52\%$	40%	Kurang memuaskan
- Time intrest earned	$\frac{Laba\ sebelum\ bunga\ dan\ pajak}{Beban\ bunga}$	$\frac{Rp.700}{Rp.150} = 4{,}67$	6 x	Kurang memuaskan
- Fixed changed coverage	$\frac{Laba\ sebelum\ \ pajak + beban\ bunga + sewa}{Beban\ bunga + sewa}$	$\frac{Rp.550 + 150 + 0}{Rp.150 + 0} = 4{,}67\ x$	5 x	Kurang memuaskan
Aktivitas - Perputaran persediaan bahan baku	$\frac{Biaya\ bahan\ yang\ digunakan}{Rata - rata\ persediaan\ bahan\ mentah}$	$\frac{Rp.1.600}{Rp.250} = 6{,}4\ x$	7 x	Cukup
- Perputaran barang dalam proses	$\frac{Harga\ pokok\ produksi}{Rata - rata\ barang\ dalam\ proses}$	$\frac{Rp.2.600}{Rp.125} = 20{,}8\ x$	12 x	Baik
- Perputaran barang jadi	$\frac{Harga\ pokok\ penjualan}{Rata - rata\ persediaan\ barang\ jadi}$	$\frac{Rp.2.700}{Rp.150} = 18\ x$	15 x	Baik
- Perputaran aktiva tetap	$\frac{Penjualan}{Aktiva\ tetap\ bersih}$	$\frac{Rp.3.600}{Rp.1.800} = 2\ x$	1,9 x	Baik
- Periode pengumpulan piutang	$\frac{Piutang}{Penjualan/hari}$	$\frac{Rp.200}{Rp.10} = 20\ hari$	24 hari	Baik
- Perputaran total aktiva	$\frac{Penjualan}{Total\ Aktiva}$	$\frac{Rp.3.600}{Rp.2.500} = 44\ x$	1,2 x	Baik
Profitabilitas - Profit Margin	$\frac{Laba\ bersih\ setelah\ pajak}{Penjualan}$	$\frac{Rp.330}{Rp.3600} = 9{,}17\%$	9 %	Baik
- Return on total aset	$\frac{Laba\ bersih\ setelah\ pajak}{Total\ aktiva}$	$\frac{Rp.330}{Rp.2.500} = 13{,}2\%$	13%	Baik
- Return on asset Networth	$\frac{Laba\ setelah\ pajak}{Modal\ sendiri}$	$\frac{Rp.330}{Rp.1.200} = 27{,}5\%$	21,6%	Baik

Sumber: Fuad Hasnan, Manajemen Keuangan, 1982, h. 20-29, Liberty Yogyakarta dalam T. Hani Handoko, 2000: 396

5 Bagan teknik yang berhubungan dengan waktu pelaksanaan pekerjaan proyek seperti misalnya *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) dan *Critical Path Method* (CPM)

Komponen PERT terdiri dari:

a Peristiwa adalah tonggak pelaksanaan kegiatan tertentu dalam rencana program yang menandai dimulainya dan berakhirnya suatu kegiatan.

Peristiwa ini tidak mengonsumsi waktu dan sumber daya dan biasanya ditunjukkan dengan tanda lingkaran.

b Kegiatan adalah suatu unsur yang merupakan bagian dari keseluruhan pekerjaan yang harus dilaksanakan. Kegiatan ini memerlukan waktu dan sumberdaya, dan biasanya ditunjukkan dengan tanda panah.

c Waktu kegiatan, dibagi dalam tiga estimasi waktu penyelesaian kegiatan, yaitu:

1 Waktu optimis (To), waktu kegiatan bila semuanya berjalan baik tanpa hambatan atau penundaan.

2 Waktu realistik (Tm), waktu yang mestinya terjadi bila sesuatu kegiatan dalam keadaan normal (ada penundaan yang ditolerir).

3 Waktu pesimis (Tp), waktu kegiatan bila terjadi hambatan atau penundaan melebihi dari yang seharusnya.

Dari 3 waktu tersebut di atas dapat dihitung waktu kegiatan yang diperkirakan (T_c) dengan rumus :

$$Tc = \frac{T_o + (4)T_m + T_p}{6}$$

Langkah-langkah menyusun jaringan PERT

a Mengidentifikasi dan menentukan komponen kegiatan yang harus dilaksanakan.

b Menentukan waktu kegiatan

c Menganalisis estimasi waktu yang diperlukan

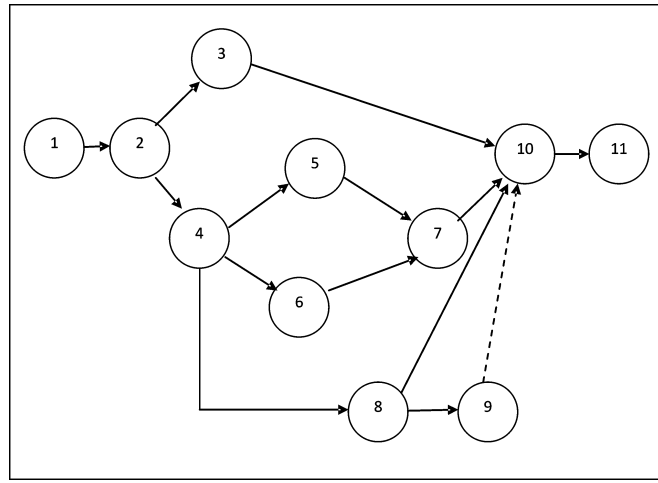
d Menemukan jalur kritis (*critical path*), yaitu

jalur terpanjang pada jaringan proyek dari peristiwa pertama sampai dengan peristiwa terakhir.

e Perbaikan rencana mula-mula melalui modifikasi jaringan

f Pengawasan proyek.

Bagaimana contoh gambar diagram network PERT tersebut seperti nampak pada gambar berikut (tanpa angka-angka):



Gambar 12.7
Diagram Network PERT

Sumber: T. Hani Handoko, 2000, h. 405

Sedangkan *Critical Path Method* (CPM), metode jalur kritis dikembangkan oleh Du Pont untuk mengurangi tertundanya waktu pelaksanaan kegiatan proyek. Budaya PERT, CPM berusaha mengoptimalkan biaya total proyek, sedangkan

PERT lebih menekankan waktu untuk menyelesaikan kegiatan proyek.

Teknik kuantitatif ini hanya diterapkan dalam pengawasan manajemen bisnis.

b) Teknik non kuantitatif

Teknik ini meliputi metode-metode pengawasan yang digunakan manajer dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Umumnya untuk mengawasi keseluruhan, performance (kinerja) organisasi, dan sebagian lagi untuk mengawasi sikap dan performance karyawan. Teknik-teknik yang biasa digunakan:

1 Pengamatan (*control by observation*)
2 Inspeksi teratur dan langsung (*control by regulator and spot inspection*)
3 Laporan lisan dan tertulis
4 Evaluasi pelaksanaan pekerjaan
5 Diskusi antara manajer dan karyawan

Teknik-teknik ini biasanya digunakan di organisasi non bisnis atau organisasi nirlaba.

BAB XIV
KINERJA

1. Membangun Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada kemajuan organisasi. Dilihat dari asal katanya kinerja itu adalah terjemahan dari "*performance*" yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Namun dalam pengertian yang sebenarnya kinerja itu tidak hanya hasil kerja atau prestasi kerja, tetapi yang lebih penting lagi adalah "bagaimana proses kerja itu berlangsung". Dalam pengertian yang simpel kinerja itu adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.[1]

Kinerja suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan dapat diketahui melalui kegiatan fungsi manajemen yang keempat, yaitu kontrol (pengawasan) atau dengan istilah lain disebut juga monitoring dan evaluasi. Dalam manajemen berbasis syariah kualitas kinerja organisasi itu ditentukan oleh kualitas pengawasan. Rasulullah SAW dan para khalifah penerus pemerintahan setelah Rasul senantiasa melakukan pengawasan dan audit terhadap kinerja

---

[1] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, h. 7

pegawainya.[2] Rasul selalu mengaudit kinerja kepala pemerintahan tingkat provinsi (Gubernur) dan terlebih-lebih jabatan yang terkait dengan keuangan negara seperti para petugas pengumpul zakat.

Pernah terjadi zaman Rasulullah SAW seorang petugas zakat setelah selesai melaksanakan tugasnya datang menghadap Rasul dan ia berkata: "Ini untuk kalian dan ini hadiah bagiku". Rasulullah SAW bersabda: "Barangsiapa telah pegawai dan ia telah menerima gaji, apa yang ia ambil setelah itu adalah ghulul (sebuah bentuk penghianatan)".[3]

Pada zaman khalifah Umar Ibnu Khaththab pernah terjadi seorang gubernur yaitu Amru bin Ash melakukan kesalahan dalam tindakannya, yaitu mengambil tanah orang Yahudi untuk membuat irigasi dan jalan tanpa persetujuannya. Peristiwa itu dilaporkan kepada Khalifah Umar Ibnu Khaththab. Setelah Umar menerima laporan orang Yahudi itu, Umar mengeceknya dengan memanggil Amru bin Ash dan menanyakan kebenaran laporan tersebut. Amru bin Ash membenarkan tindakannya mengambil tanah orang Yahudi itu. Inilah contoh kesalahan yang tidak pernah dibiarkan dan dikoreksi pada saat itu juga.[4] Itu dilakukan oleh Khalifah Umar untuk menjaga agar kinerja pemerintahan tidak rusak.

Koreksi terhadap kesalahan dalam manajemen syariah didasarkan atas: *tawashau bil haqqi* dan *tawashau bish shabri.*

وَتَوَاصَوْاْ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْاْ بِٱلصَّبْرِ

---

2 Abu Sinn Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, h. 181.

3 *Ibid,* h. 181

4 Didin Hafidhuddin-Henry Tanjung, *Manajemen Syariah,* Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 159

"... dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran." (QS. Al Ashr; 3)

Dan *tawashau bil marhamah*

وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْمَرْحَمَةِ

"... dan saling berpesan untuk berkasih sayang." (QS. Al Balad; 17)

Tiga bentuk koreksi ini disebut juga *taushiyyah* yang mempunyai kekuatan moral yang luar biasa, lebih-lebih *tawashau bil marhamah,* sebagaimana disebutkan dalam ayat Al Quran berikut ini:

وَلَا تَسْتَوِى ٱلْحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُ ۚ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُوا۟ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾

"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." (QS. Fushilat; 34-35)

Tidak mudah bagi kita untuk melakukan sikap yang menampilkan *tawashau bil marhamah* (menolak kejahatan dengan kebaikan), kecuali jika kita memiliki kesabaran. Kesabaran juga tidak mudah dicapai kecuali jika kita mendapatkan anugerah dari Allah SWT. Artinya kita tidak dapat melakukan itu semua jika kita tidak memiliki hubungan batin yang kuat dengan Allah SWT.

Ada sejumlah alasan mengapa seorang pemimpin (manajer) perlu membangun kinerja karyawan atau mamanaj kinerja karyawan. Dari hasil penelitian para pakar manajemen ternyata mengelola kinerja itu banyak sekali manfaatnya baik dari segi organisasi (instansi/bisnis yang bersangkutan) para pemimpin (manajer) maupun bagi karyawan.

a. Manfaat bagi organisasi antara lain:
   1) Dapat meningkatkan tanggung jawab organisasi dalam menyiapkan sarana/prasarana dan fasilitas yang diperlukan dalam aktivitas organisasi.
   2) Dapat meningkatkan komitmen organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan program pelatihan dan pengembangan karyawan.
   3) Dapat menyingkronkan tujuan organisasi dengan tujuan manajer dan tujuan karyawan.
   4) Dapat meningkatkan komitmen organisasi terhadap *total quality management*.
   5) Dapat mendukung dan meningkatkan perubahan dan perbaikan budaya organisasi, termasuk disini tanggung jawab sosial dan lingkungan.
b. Manfaat bagi pemimpin (manajer) antara lain:
   1) Dapat mengklarifikasi antara tuntutan kinerja dengan harapan prilaku SDM organisasi yang akan melaksanakan pekerjaan guna mencapai kinerja.
   2) Dapat memperbaiki dan meningkatkan pemanfaatan sumber daya organisasi.
   3) Dapat memperbaiki kinerja tim dan individu (karyawan) yang menjadi tanggung jawab pemimpin (manajer) dalam struktur organisasi.
   4) Sebagai dasar untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja yang lemah.

5) Sebagai dasar untuk memotivasi tim/karyawan untuk bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab.

c. Manfaat bagi karyawan, antara lain:

1) Dapat memperjelas peran karyawan dalam mencapai tujuan organisasi
2) Dapat membantu mengembangkan kemampuan (kompetensi) karyawan
3) Dapat membantu pemanfaatan sumber daya organisasi secara efketif dan efisien (secara berkualitas)
4) Dapat memperbaiki dan meningkatkan cara, teknik, dan metode bekerja lebih efektif.
5) Dapat menyeimbangkan apa yang seharusnya diberikan karyawan kepada organisasi dan apa yang seharusnya diterima oleh karyawan.

Membangun kinerja organisasi dan karyawan harus dilakukan dengan dasar, tujuan, dan filosofi yang jelas dan diyakini kebenarannya. Misalnya dasar pembangunan kinerja itu adalah asumsi bahwa bilamana orang (karyawan) tahu dan mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dan diikutsertakan dalam penentuan sasaran yang akan dicapai, maka mereka akan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan keputusan yang menjadi sasaran itu dan mereka akan berupaya memajukan kinerja yang sungguh-sungguh dan baik.

Tujuan membangun kinerja adalah untuk menciptakan "budaya" individu (karyawan) dan kelompok (tim) untuk secara sadar dan penuh tanggung jawab melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya dalam bekerja di organisasi (instansi/bisnis) guna memperbaiki dan meningkatkan

kemampuan dan proses pencapaian kinerja secara berkesinambungan.[5]

Sedangkan filosofi membangun (mengelola) kinerja itu bersumber dari tiga teori : a) motivasi, (b) reinforcement, dan c) expectacy. Teori motivasi[6] memberikan dorongan kepada seseorang (karyawan) untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi (instansi/bisnis) dimana ia bekerja. Tujuan organisasi yang ingin dicapai itu mempunyai karakteristik[7] sebagai berikut:

1) Konsisten
2) Tepat
3) Menantang
4) Dapat diukur
5) Dapat dicapai
6) Disetujui
7) Dihubungkan dengan waktu
8) Berorientasi pada kerjasama tim

Teori reinforcement (membangkitkan kembali kekuatan) secara berkesinambungan untuk meraih sasaran kinerja yang diuraikan secara spesifik dengan akronim SMART,

S = Specific (dinyatakan dengan jelas)
M = Measurable (dapat diukur)
A = Attainable (menantang dan dapat di jangkau)
R = Result oriented (berorientasi pada hasil)
T = Time bond (ada batas waktu)

---

5 Lathan dan Lock dalam Surya Dharma, *Manajemen Kinerja-Falsafah Teori dan Penerapannya,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010, h. 27.

6 *Ibid*. h. 35

7 Wibowo, *Op Cit*, h. 48-49

Teori harapan (*expectacy*) suatu keyakinan yang didasarkan pada asumsi bahwa karyawan dapat melakukan perubahan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang ditentukan, seperti misalnya:

1) Dapat merubah prilaku yang tak produktif menjadi produktif
2) Dapat memperbaiki cara kerja yang tidak sistematis menjadi sistematis sehingga mendukung pencapaian kinerja
3) Dapat memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya.

Semua yang diharapkan dari ketiga teori tersebut, akan bermuara kepada efektivitas organisasi (dapat mempengaruhi) peningkatan kinerja. Hal tersebut ditunjukkan oleh indikator efektivitas organisasi:

a) Pemimpin (manajer) merasakan pentingnya suatu strategi guna meningkatkan kinerja organisasi, tim, dan karyawan.
b) Strategi yang tercermin dalam teori motivasi, reinforcement, dan expectacy tersebut perlu dikomunikasikan secara timbal balik (dua arah) antara pemimpin (manajer) dengan karyawan.
c) Adanya proses pembelajaran dalam organisasi (*learning organization*).
d) Terjadi perubahan prilaku karyawan (mulai dari tingkat pimpinan atau manajer sampai dengan tingkat staf, seperti lebih proaktif, menghargai waktu, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

2. Meningkatkan dan Mempertahankan Kinerja

Meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan merupakan keniscayaan bagi suatu organisasi agar organisasi itu dapat berprestasi secara berkelanjutan. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar organisasi itu dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerjanya, diantaranya adalah kompetensi, pemberdayaan, kompensasi, dan penghargaan.

a. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.[8] Kompetensi juga memungkinkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap orang yang memerlukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Selain yang dikemukakan di atas, kompetensi juga didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.[9] Kompetensi ini dikenal pula dengan nama kompetensi teknis atau kompetensi fungsional. Kompetensi ini mula-mula berkembang di Inggris, kemudian di negara-negara Eropa dan kemudian di negara-negara *common wealth*. Konsentrasi kompetensi ini adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan dan

---

8 *Ibid*, h. 85

9 Miller, Rankim, dan Nedthey 2001 dalam Hutapea dan Thoha *Kompetensi Plus*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008, h. 8

sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar ia dapat berprestasi dengan baik.

Sedangkan kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berprilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik disebut kompetensi prilaku (*behavioral competency*) atau disebut juga dengan kompetensi lunak. Kompetensi ini lahir dan berkembang di Amerika Serikat. Para pakar manajemen yang memberi kontribusi kepada pengembangan kompetensi prilaku ini antara lain: Prof. Mc. Clelland (1978) dari Harvard University, dilanjutkan oleh Boyatzis (1982) Woodrufe (1999) dan Spencer and Spencer (1993).

Kompetensi prilaku ini menekankan pada prilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi baik dan luar biasa.

1) Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993: 9), kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang yang mengindikasikan cara berprilaku atau berpikir, menyamakan persepsi dan mendukung suatu gagasan untuk periode waktu yang cukup lama.[10] Ada lima tipe karakteristik kompetensi:

a) Motif; adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih prilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

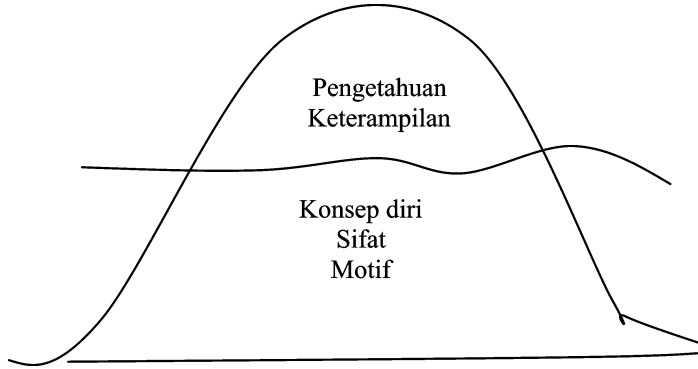
b) Sifat; adalah karakter bawaan dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

---

[10] Wibowo, *Op. Cit,* h. 87

c) Konsep; adalah sikap, nilai-nilai atau citra dari seseorang.
d) Pengetahuan; adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
e) Keterampilan; adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Kelima karakteristik kompetensi ini oleh Spencer and Spencer digambarkan seperti gunung es:



Ganomena Gunung Es
Sumber: Hutapea dan Nuriana; 2008.

Dari fenomena gunung es itu, yang mudah diketahui adalah pengetahuan dan keterampilan seseorang karena berada di permukaan. Sedangkan konsep diri, sifat, dan motifnya tidak mudah untuk diketahui karena berada di bawah (tidak nampak). Perilaku sesungguhnya akan nampak ketika seseorang sudah tidak bisa lagi mengendalikan emosi dan logikanya sebagaimana dalam keadaan normal.

b. Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah proses untuk menjadikan orang lebih berdaya (berkemampuan) untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dalam bekerja, dengan cara memberi kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab. Mengapa pemberdayaan itu perlu?

(1) Lingkungan eksternal yang selalu berubah/ berkembang yang ditandai oleh: intensifnya persaingan, inovasi teknologi, pemintaan terhadap kualitas yang tinggi, masalah ekologi.

(2) Kondisi lingkungan internal, yang ditandai oleh: kemampuan SDM yang terbatas, dan kemampuan manajerial yang kurang.

Pemberdayaan mempunyai manfaat:

(1) Bagi SDM organisasi seperti: tumbuh perasaan menjadi bagian dari organisasi, tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab, ada perasaan melakukan sesuatu yang berharga, dan percaya diri.

(2) Bagi organisasi (perusahaan/instansi): dapat meningkatkan kinerja, dan memperbaiki serta meningkatkan aktivitas organisasi.

(3) Bagi pimpinan (manajer): mendorong untuk bekerja lebih baik, pengembangan karier lebih terbuka, proses promosi semakin meningkat.

Hambatan pemberdayaan yang sering dirasakan dalam organisasi:

(1) Kesempatan untuk melakukan sering tidak dimanfaatkan

(2) Sering mengalami resistensi (penolakan)

(3) Keengganan karena alasan tidak ada dana, staf, dan peralatan

(4) Merasa tidak punya waktu untuk melaksanakan

Bentuk pemberdayaan dalam praktek:

(1) Sentuhan persuasif seperti menciptakan hubungan kerja yang efektif, memimpin dengan contoh, pendekatan pada hal-hal yang positif, mendorong orang untuk lebih berkomitmen, mempengaruhi orang lain dengan hal-hal yang positif, mengembangkan *team work*, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan organisasi.

(2) Menyegarkan dan meningkatkan pengetahuan/ wawasan, seperti melakukan diklat, workshop, seminar, unjuk kerja, lokakarya, dan kunjungan kerja. \

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan karyawan.

Jenis kompensasi meliputi:

(1) Langsung: meliputi upah dan gaji

(2) Tidak langsung: meliputi tunjangan dan jaminan keamanan dan kesehatan, insentif dan bonus,dan lain-lain.

Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk: memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang ada, memastikan keadilan, menghargai prilaku yang diinginkan, mengawasi biaya, mematuhi peraturan, memfasilitasi saling pengertian.

Keadilan dalam kompensasi akan terjaga apabila organisasi selalu berpedoman kepada teori keadilan (*Equity Theory) "equal pay for equal job"*.

$$\frac{MR}{MC} = \frac{OR}{OC} = \text{Equity}$$

$$\frac{MR}{MC} > \frac{OR}{OC} = \text{In Equity}^{x} = \text{over reward}$$

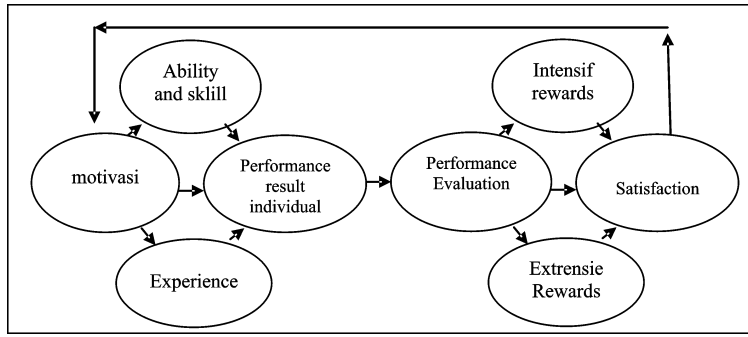
$$\frac{MR}{MC} < \frac{OR}{OC} = \text{In Equity}^{xx} = \text{under reward}$$

Sumber: Ndraha; 1999 dalam Ma'ruf Abdullah; 2007.

d. Penghargaan

Penghargaan (*reward*) mempunyai tujuan yang strategis, yaitu untuk menarik orang yang cakap bergabung dalam organisasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta kepuasan kerja.

Hubungan antara motivasi, kinerja, penghargaan, dan kepuasan kerja dapat dilihat seperti gambar berikut:



Gambar 14.1. Proses Penghargaan

Sumber: Wibowo, 2007

Dari gambar itu dapat diketahui:

- Penghargaan meningkatkan motivasi
- Motivasi kerja yang tinggi mendatangkan prestasi kerja (kinerja) yang tinggi
- Prestasi kerja yang tinggi mendatangkan kepuasan

Pertimbangan memberi penghargaan:

Penghargaan diberikan dengan mempertimbangkan; dapat memenuhi kebutuhan dasar, memenuhi keadilan, dan memperhatikan perbedaan individu yang menerima.

Norma penghargaan:

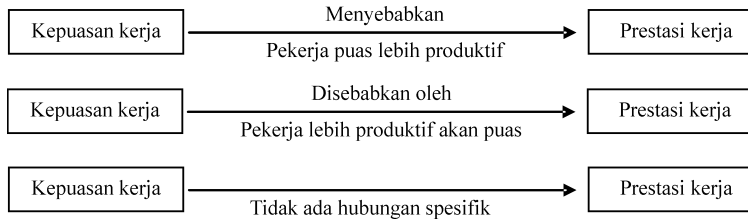
Penghargaan diberikan mengandung norma; profit maximation (memaksimumkan keuntungan), memberikan keadilan (equity), kesamaan (equality), dan kebutuhan (need).

Hasil yang diharapkan dari penghargaan; menarik orang yang berbakat untuk bergabung, memotivasi dan memuaskan mereka yang berprestasi, mendorong pertumbuhan kecakapan karyawan, menjaga orang-orang berbakat jangan sampai keluar dari organisasi.

Sebaliknya penghargaan gagal memotivasi apabila; terlalu banyak penekanan pada penghargaan finansial, ketenangan apresiasi, manfaat ekstrinsik menjadi sekedar penamaan, prilaku kontra produktif dihargai, penundaan terlalu lama antara kinerja dengan penghargaan, satu ukuran digunakan untuk semua, dan penghargaan berumur pendek.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja (*satisfaction*) mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan. Kepuasan sangat mempengaruhi produktivitas (kinerja), semakin besar kesenjangan antara yang diterima dengan yang seharusnya semakin tidak puas, semakin mendekati kesamaan antara yang diterima dengan yang seharusnya semakin mendekati kepuasan. Bagaimana hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 14.2. Hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja

Sumber: Wibowo, 2007

2) Standar Kompetensi

Standar kompetensi merupakan daftar kompetensi setiap pekerjaan (jabatan) yang disajikan secara umum untuk dapat dijadikan ukuran standard pelaksanaan kompetensi.[11] Standar kompetensi pada umumnya ditetapkan/dikeluarkan oleh lembaga-lembaga pelatihan dan juga oleh pemerintah, seperti misalnya; di Singapura ada

[11] Hutapea dan Thoha, *Op Cit,* h. 6

National Training Board untuk kompetensi keterampilan tertentu, di Australia ada Australian National Authority (ANTA) dan National Training Information Service (NTS) yang menyajikan kompetensi untuk masyarakat yang akan mengikuti pelatihan mereka yang terdiri dari tiga kelompok penggunaannya[12], yaitu;

a) Standar kompetensi industri
b) Standar komeptensi lintas industri
c) Standar kompetensi perusahaan

Standar kompetensi industri, misalnya untuk industri perbankan, perminyakan, manufaktur, dan lain-lain. Standar kompetensi lintas industri misalnya pekerjaan manajemen sumber daya manusia, manajer keuangan, manajer pemasaran dan lain-lain. Pekerjaan tersebut ada di berbagai macam industri dan manufaktur, sehingga pekerjaan tersebut dapat memiliki standar kompetensi yang sama untuk semua industri dan manufaktur. Sedangkan standar kompetensi untuk perusahaan dapat dibuat khusus sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

3) Prinsip Kompetensi

Agar seseorang mempunyai kompetensi dalam pekerjaannya, maka orang tersebut harus memanfaatkan secara maksimal kelima komponen kompetensi yang telah dijelaskan dalam karakteristik kompetensi tersebut di atas yang meliputi; pengetahuan, keterampilan, motif, sifat (sikap), dan konsep diri.

---

12 *Ibid*, h. 7

Lima komponen (karakteristik) kompetensi tersebut dikelompokan menjadi; (a) kompetensi *teknis* yang terdiri dari pengetahuan dan keterampilan, dan (b) kompetensi *prilaku* yang terdiri dari motif, sifat (sikap) dan konsep diri. Seseorang yang akan berprestasi dalam pekerjaan dan dapat mencapai kinerja yang baik apabila ia dapat beradaptasi dengan kedua komponen utama kompotensi tersebut. Seseorang yang hanya mengandalkan kompotensi teknis (pengetahuan dan keterampilan) belum bisa menjamin ia akan berhasil mencapai prestasi kerja (kinerja) yang baik. Mengapa demikian, karena pekerjaan apapun baik di instansi pemerintah maupun di dunia bisnis seseorang harus juga mampu berinteraksi dengan lingkungan di pekerjaan tersebut, dimana ia harus dapat bekerjasama dengan orang lain, mengerjakan pekerjaan yang ada keterkaitan dengan pekerjaan orang lain, dari atasannya, dan mampu bekerja sama dengan orang lain, serta memiliki sifat fleksibel.

Kemampuan seseorang berinteraksi dengan orang lain di sekitar pekerjaannya yang tercakup dalam kompetensi prilaku juga harus mendapat perhatian yang sama bagi orang yang ingin sukses (berprestasi) dalam melaksanakan pekerjaan sehingga ia mencapai kinerja yang baik. Contoh sederhana, seorang profesor akuntansi yang mahir dalam menyelesaikan soal-soal akuntansi, serta mahir dalam membuat laporan keuangan, belum tentu mampu berprestrasi apabila ia ditunjuk (dipercaya) menjadi direktur akuntansi di suatu perusahaan[13], apabila ia tidak memiliki motif, sifat

[13] *Ibid*, h. 13

(sikap), dan konsep diri yang disyaratkan oleh pekerjaan itu.

Kondisi ini akan membuatnya tidak nyaman bekerja di perusahaan tersebut, akan membuatnya cepat merasa bosan. Pengembangan karir seseorang karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh potensi akademik saja yang dapat diatur dengan kompetensi teknis, tetapi juga sangat dibantu oleh kemampuannya mengelola potensi motif, sifat (sikap), dan konsep diri terkait dengan bagaimana seseorang itu membangun hubungan kerja ditempat kerja yang dapat diukur dengan kompetensi prilaku. Perpaduan antara kompetensi teknis dan kompetensi prilaku inilah yang dapat mengantarkan seseorang berhasil membangun kinerja.

4) Standar Kompetensi di Indonesia

Seperti halnya di negara-negara maju di Indonesia juga sudah banyak memperhatikan dan menerapkan kompetensi dalam berbagai bidang pekerjaan, baik di instansi pemerintah maupun di lingkungan bisnis, industri maupun di lembaga pendidikan.

Penggunaan kompetensi dalam berbagai bidang pekerjaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut:

a) Pembentukan jabatan/pekerjaan tertentu (*job design*)
b) Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)
c) Rekruitmen dan seleksi karyawan (*recruitment and selection*)

d) Pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization and development*).
e) Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya institusi (*company culture*)
f) Pembelajaran organisasi (*organization learning*).
g) Evaluasi kinerja (*performance evaluation*)
h) Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan (*carier management and employer's assesment*)
i) Sistem imbal jasa (*reward system).*

Selanjutnya bagaimana gambaran kompetensi teknis dan kompetensi prilaku yang diharapkan dari seorang karyawan dapat dilihat pada contoh berikut:

Tabel 9.1
Kompetensi Teknis dan Kompetensi Prilaku
Pada PT Bank YNZ

Jenis Pekerjaan	Kompetensi Teknis	Kompetensi Prilaku	Indikator Kinerja
Pemimpin cabang	• Mampu mencapai target keuntungan cabang • Menghimpun dana nasabah, penyaluran kredit, perolehan nasabah baru, penyebarluasan produk bank yang baru, pelayanan terbaik	• Orientasi pelayanan nasabah level 4 • Orientasi menindaklanjut informasi level 4 • Orientasi pencapaian kinerja level 4 • Integrasi kepada perusahaan level 4	• % pencapaian target • Tidak ada keluhan nasabah yang berdampak fatal • Peragaan semua target kompetensi
Kepala bagian kredit	• Mampu mencapai target portofolio penyaluran kredit • Membina kerjasama dengan pihak terkait internal dan ekternal, nasabah dengan calon nasabah • Meningkatkan pelayanan	• Orientasi pelayanan nasabah level 4 • Orientasi menindaklanjuti informasi level 4 • Integrasi kepada perusahaan level 4 • Orientasi pemecahan masalah analisis level 4	• % pencapaian target • Tidak ada keluhan nasabah yang berdampak fatal • Peragaan semua target kompetensi

Sumber: Hutapea dan Thoha, 2008, h. 24 (diadaptasi)

3. Evaluasi Kinerja

a. Sejarah Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja karyawan dimulai di Cina pada tahun 200 SM.[14] Hal itu dilakukan dalam merekrut karyawan kerajaan (pegawai administrasi) agar mampu melaksanakan tugas sebagai abdi negara. Para calon pegawai kerajaan harus memenuhi pengetahuan, keterampilan, dan sifat personalitas tertentu. Untuk itu para calon pegawai kerajaan dievaluasi melalui uji dan pelayanan publik.

Evaluasi kinerja secara formal dilaksanakan di Amerika Serikat pada tahun 1887 oleh Federal Civil Service Commision dalam bentuk *merit rating system*, yaitu sistem evaluasi kinerja untuk menilai mutu pegawai lembaga pemerintah federal. Pada tahun 1914 Frederick W. Taylor, pencetus scientific manajemen memperkenalkan evaluasi kinerja untuk karyawan perusahaan swasta. Pada tahun 1957 Douglas Mc Gregor pencetus teori *x* dan teori *y* menerapkan teori Peter Drucker berkenaan dengan *management by objectives* (MBO) dalam evaluasi kinerja. Ia menyingkronkan teori *y*- nya dengan teori MBO dalam evaluasi kinerja dan kemudian merubah konsepsi evaluasi kinerja. General Electric adalah perusahaan pertama yang menerapkan konsep evaluasi kinerjanya Mc. Gregor. General Electric kemudian mengadakan study ilmiah mengenai evaluasi kinerja[15], yang menghasilkan hal-hal yang bisa menjadi kunci dalam pengembangan kinerja:

---

[14] Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Salemba Empat, 2009, h. 22.

[15] Dick Grofe, 2002 dalam Wirawan, *Ibid*, h. 22.

1 Kritik terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan prestasi kerja.
2 Pujian mempunyai pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan
3 Kinerja karyawan meningkat jika ditentukan tujuan karyawan yang spesifik.
4 Upaya mempertahankan diri sebagai hasil prosedur evaluasi kinerja yang mengkritik karyawan menurunkan kinerjanya.
5 Pelatihan (Coaching) harus merupakan kegiatan hari-hari bukan kegiatan tahunan.
6 Yang memperbaiki kinerja adalah penetapan tujuan bersama, bukan mengkritik karyawan.
7 Wawancara evaluasi kinerja yang dirancang untuk memperbaiki kinerja harusnya tidak dalam waktu yang bersamaan dengan menilai gajinya atau promosi.
8 Partisipasi karyawan dalam prosedur penetapan tujuan membantu memproduksi hasil yang menguntungkan.

Di Indonesia evaluasi kinerja sudah dilakukan sejak zaman Hindia Belanda. Pegawai pemerintah Hindia Belanda dievaluasi untuk menentukan kesetiaan dan kedisiplinannya dalam melaksanakan program pemerintah.

Tidak hanya di pemerintahan, di perusahaan-perusahaan milik Belanda juga dilakukan evaluasi kinerja karyawan sebagai bagian dari supervisi. Para kuli di perkebunan karet evaluasi kinerjanya dilakukan oleh kerani atau mandor perusahaan mengenai pemenuhan kontraknya.

Pada masa kemerdekaan sampai dengan 1950-an lembaga pemerintah RI belum melakukan evaluasi kinerja karyawan karena disibukkan oleh mempertahankan kemerdekaan dari agresi Belanda. Baru pada zaman RIS (setelah penyerahan kedaulatan dari pemerintah Belanda kepada pemerintah Indonesia) baru evaluasi kinerja dilakukan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1952 tentang Daftar Pernyataan Kecakapan Masuk Pegawai Negeri. Peraturan pemerintah ini mengatur tata cara evaluasi kinerja pegawai negeri. Peraturan gaji pegawai negeri sementara juga dikeluarkan pada waktu itu.

Pada zaman pemerintahan Orde Baru, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang mengatur sistem evaluasi kinerja pegawai yang diberi nama DP3, dan masih berlaku sampai sekarang ini.

b. Fungsi Evaluasi Kinerja

Hasil evaluasi kinerja karyawan ini berfungsi untuk:

1 Memberikan *feedback* (balikan) kepada karyawan ternilai mengenai kinerjanya.
2 Alat promosi dan demosi
3 Alat memotivasi karyawan ternilai
4 Alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi
5 Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia
6 Pengukuran pencapaian kinerja
7 Konseling kinerja buruk
8 Mendukung perencanaan sumber daya manusia

9 Menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia
10 Merencanakan dan memvalidasi perekrutan karyawan baru
11 Alat manajemen kinerja
12 Pemberdayaan karyawan
13 Dasar penetapan *reward and punisment*
14 Bahan penelitian sumber daya manusia, khususnya karyawan.

c. Mengevaluasi kinerja karyawan

Evaluasi kinerja karyawan akan efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar dapat memperhatikan dan memprioritaskan dua hal berikut:

1) Kriteria pengukuhan kinerja memenuhi obyektivitas.

Untuk memenuhi syarat ini ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang obyektif yang perlu diperhatikan:

a Relevansi, ada kesesuaian antara kriteria dengan tujuan penilaian kinerja. Misalnya tujuan penilaian adalah meningkatkan kualitas produk dan penilaian kinerja dilakukan di bagian produksi, kualitas pekerjaan karyawan dijadikan kriteria utama dibandingkan dengan keramah-tamahan.

b Reliabilitas, maksudnya terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja.

c Diskriminasi, artinya hasil pengukuran kinerja harus dapat membedakan peringkat kinerja dari sangat baik, baik, sedang, kurang dan kurang sekali.

2) Proses penilaian kinerja mempertahankan nilai obyektivitas, artinya tidak ada pilih kasih, mengistimewakan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian.

d. Metode Evaluasi Kinerja

Metode penilaian kinerja dapat dibedakan berdasarkan:

1) Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu
2) Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan

Metode penilaian (evaluasi) kinerja yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap karyawan ternilai, karena karyawan:

a Dapat membayangkan kembali apa yang dilakukannya selama satu periode berjalan sehingga ia dapat memahami mengapa ia mendapat penilaian yang demikian itu.
b Ada *feedback* yang dapat ia lihat sesuai hasil penilaian
c Karyawan tahu dimana saja kelemahannya dan ia bisa memperbaiki untuk periode yang akan datang.

Metode-metode evaluasi kinerja yang berorientasi masa lalu yang bisa digerakan antara lain[16]:

a Rating scale
b Cheklist
c Peristiwa kritis
d Tes dan observasi prestasi kerja
e Evaluasi kelompok

---

[16] Hasim Umar, *Riset Sumber Daya Manusia*, 2006, dalam Triton PB, *Mengelola Sumber Daya Manusia*, 2009, h. 91.

Sedangkan metode penilaian kinerja yang berorientasi masa depan lebih melihat pada potensi karyawan yang dihubungkan dengan pencapaian sasaran kinerja masa depan (*future time*). Metode ini antara lain adalah:

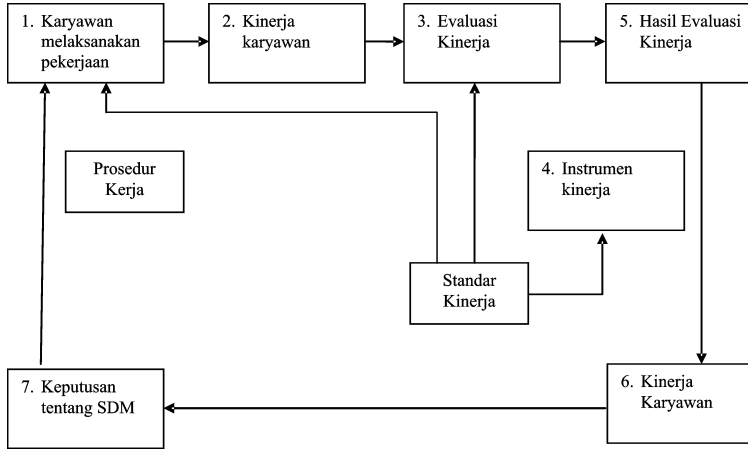
a Penilaian diri sendiri (*self appraisals*)

b Penilaian psikologis

c Pendekatan *management by objective* (MBO)

e. Standar Kinerja

Dalam evaluasi kinerja ada standar kinerja (*performance standard*). Evaluasi kinerja tidak mengklaim dapat dilaksanakan tanpa ada standar kinerja yang menjadi dasar (patokan). Jadi esensi dan evaluasi kinerja adalah membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian standar kinerja itu adalah tolok ukur minimal kinerja yang harus dicapai oleh karyawan secara individual maupun kelompok pada semua indikator kinerjanya. Tolok ukur minimal ini merupakan fungsi utama dari standar kinerja, disamping fungsi lain seperti target/sasaran/tujuan/upaya kerja karyawan dalam waktu tertentu biasanya 1 tahun, standar kinerja juga berfungsi memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik dan lebih berkualitas. Bagaimana pentingnya standar kinerja ini dihubungkan dengan evaluasi kinerja dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 9.2
Hubungan Kinerja, Standar Kinerja dan Evaluasi Kinerja

Sumber: Wirawan, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, *h. 67*

f. Persyaratan Standar Kinerja

Standar kinerja yang digunakan sebagai tolok ukur kinerja harus memenuhi persyaratan-persayaratan sebagai berikut:

1 Ada relevansinya dengan strategi organisasi
2 Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3 Memperhatikan faktor-faktor di luar kontrol karyawan
4 Memperhatikan teknologi dan proses produksi
5 Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak
6 Memberikan tantangan kepada karyawan
7 Realistis
8 Berhubungan dengan waktu pencapaian kinerja
9 Dapat diukur dan ada alat ukurnya

10 Standar konsisten

11 Standar adil

12 Memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

g. Kriteria Standar Kinerja

Dalam mengukur kinerja terdapat kriteria atau ukuran yang digunakan[17]. Kriteria tersebut adalah:

1 Kuantitatif (seberapa banyak) → untuk menghitung keluaran/menghasilkan kinerja dalam kurun waktu tertentu, misalnya melayani nasabah 150 orang/hari.

2 Kualitatif (seberapa baik), → untuk melakukan seberapa lengkap hasil yang dicapai, kriteria ini mengemukakan akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan atau efektivitas, misalnya keluhan pelanggan/nasabah tidak lebih dari 10 orang/tahun.

3 Ketepatan waktu pelaksanaan tugas → kriteria ini melukiskan penggunaan waktu yang efektif (efektivitas), misalnya penyelesaian STNK dalam waktu 120 menit.

4 Efektivitas penggunaan sumber daya organisasi → kriteria ini menunjukkan jumlah sumber daya yang digunakan, misalnya bahan baku yang terbuang tidak lebih dari 0,002%.

5 Cara melakukan pekerjaan → kriteria ini menunjukan sikap personal/prilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, misalnya melayani dan membantu pelanggan dengan sabar, berkata sopan kepada pelanggan.

---

[17] Wirawan, *Op Cit*, h. 69-70

6 Efek atas suatu upaya → kriteria ini menunjukkan/ mengekpresikan akhir yang diharapkan akan diperoleh, misalnya membeli bahan mentah dengan menggunakan prinsip *just in time*, maksudnya bahan mentah tersedia pada saat diperlukan dan biaya penyimpannya rendah karena waktu menyimpan tidak lama.

7 Metode melaksanakan tugas → kriteria ini digunakan jika ada aturan, prosedur standar untuk menyelesaikan sesuatu, misalnya penilaian proposal berdasarkan standar penilaian yang ditetapkan dan diselesaikan dalam waktu 10 hari.

8 Standar sejarah→ kriteria ini menunjukkan hubungan standar masa lalu dan masa kini yang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah, misalnya produk yang ditolak oleh bagian kontrol kualitas lebih rendah 20% dari tahun yang lalu, biaya produksi turun 15% dari tahun yang lalu.

9 Standar nol atau absolut → kriteria ini menunjukkan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain, misalnya tidak terjadi penyimpangan prosedur dalam pemberian kredit, tidak terjadi kesalahan dalam menghitung uang, tidak menerima uang palsu.

h. Instrumen Kinerja

Untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan diperlukan instrumen kinerja. Instrumen kinerja ini umumnya berisi:

1 Nama organisasi (kantor/perusahaan)

2 Identifikasi karyawan: nama karyawan, unit kerja, jabatan, pangkat, dan sebagainya.

3 Identifikasi penilai: nama penilai, jabatan, unit kerja.
4 Masa periode penilaian
5 Butir-butir indikator kinerja
6 Deskriptor level kinerja
7 Catatan penilai
8 Tanggapan ternilai atas penilaian
9 Tanda tangan penilai dan ternilai Selain itu sering juga instrumen berisi
10 Penjelasan cara mengisi instrumen
11 Definisi mengenai dimensi, dan indikator penilaian
12 Teknik penskoran.

i. Skala Penilaian

Umumnya skala penilaian yang dipakai dalam evaluasi kinerja memilih alternatif dari skala-skala yang biasa digunakan dalam penelitian.

a Skala ordinal → menempatkan data dalam urutan rangking dari yang tertinggi sampai yang terendah.
b Skala nominal → dengan memberi nama, skala ini tidak mengukur, sekedar memberi nama suatu benda, kejadian, atau sifat tertentu. Misalnya laki-laki diberi angka 1, perempuan diberi angka 2, seorang pegawai diberi nomor induk yang berbeda dengan pegawai yang lain.
c Skala interval → menunjukkan perbedaan yang sama antara nilai angka-angka dalam skala. Dalam evaluasi kinerja skala ini digunakan dalam deskriptor level kinerja (*performance level descriptor* = PLD).
d Skala rasio → menggunakan operasi matematika menambah dan mengurang. Dalam evaluasi kinerja skala rasio digunakan untuk menentukan standar

kinerja pegawai. Skala rasio juga digunakan untuk menentukan standar produktivitas yang dapat dihitung, misalnya jumlah penjualan, jumlah unit produk yang akan diproduksi, atau kecepatan merespon permintaan pelanggan.

j. Deskriptor Level Kinerja

Untuk membedakan kinerja karyawan yang sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk maka setiap indikator kinerja dilengkapi dengan deskriptor level kinerja (performance level deskriptor) yang merupakan skala bobot yang melukiskan tingkatan kinerja untuk setiap indikator kinerja karyawan. Deskriptor level kinerja dapat terdiri dari hal-hal berikut:

1 Angka → digunakan untuk membobot yang bersifat sewenang-wenang (tidak ada ukuran yang seragam). Skala angka dapat dari 1 – 10, 10 – 100, pemberian angka dapat juga dalam bentuk persentase (%).

2 Kata sifat → seperti misalnya menggunakan: sangat baik, baik, sedang, buruk, dan sangat buruk. Ada juga yang menggunakan kata sifat yang lain, seperti:

- Bank Indonesia menggunakan: jauh di atas harapan, di atas harapan, sesuai dengan harapan, di bawah harapan, dan jauh di bawah harapan.
- PLN menggunakan kata sifat ekspektasi dengan simbol DE (di bawah ekspektasi), SE (sesuai ekspektasi) dan ME (melebihi ekpsketasi).
- DP3 PNS menggunakan kata sifat: amat baik, baik, cukup, sedang, dan kurang.

3 Kombinasi angka dengan kata sifat '! pemberian penilaian dengan angka dan kata sifat ini yang pal-

ing banyak digunakan dalam penilaian kinerja karyawan; seperti contoh berikut:

Tabel 9.2
Skala PLD dengan Angka dan Kata Sifat
Sistem Evaluasi Kinerja Karyawan Bank Indonesia

Kata Sifat	Nilai Kinerja
Jauh di atas harapan	4,2 -
Di atas harapan	3,4 – 4,1
Sesuai harapan	2,6 – 3,3
Di bawah harapan	1,8 – 2,5
Jauh di bawah harapan	1,0 – 1,7

Sumber: Wirawan, 2009; 79

Tabel 9.3
Skala PLD dengan Angka dan Kata Sifat
Sistem Evaluasi Kinerja PT. PLN Persero

Kata Sifat	Simbol	Nilai Kinerja
Di bawah Ekspektasi	DE	4
Sesuai Ekspektasi	SE	8
Melampaui Ekspektasi	ME	12

Tabel 9.4
Deskriptor Level kinerja DP3-PNS

Kata Sifat	Nilai Kinerja
Amat baik	91 – 100
Baik	76 – 90
Cukup	61 – 75
Sedang	51 – 60
Kurang	50 ke bawah

Sumber: Wirawan, 2009; 142.

k. Contoh Instrumen Evaluasi Kinerja

Instrumen 1
Instrumen Model Esai
(dari Encosmiq Corporation)

Nama pegawai	:	
Supervisor	:	
No Induk Pegawai	:	
Departemen/Posisi	:	
Tanggal Jatuh Tempo	:	Tgl. Penilaian :
Butir-butir berikut telah anda lakukan dengan baik:		
Butir-butir berikut memerlukan perbaikan untuk posisi anda di perusahaan		
Butir-butir lainnya		
Tanggapan Pegawai yang dinilai:		
Tanda tangan pegawai		Tgl.
Tanda tangan supervisor		Tgl.
Tanda tangan Manajer		Tgl.

Sumber: Wirawan, 2009; 85

Instrumen2
Instrumen Model Cheklist dengan Bobot

Nama Pegawai	:	Unit Kerja :	:
Jabatan	:	Masa Penilaian	: ..... s/d .....
Penilai	:		
Jabatan	:		

Bobot	Indikator Kinerja	Cek disini
7.5	: Bekerja lembur jika diminta	.....
5.5	: Teliti dalam mengaudit kasus	.....
5.0	: Membantu pegawai lain jika diminta	.....
4.5	: Merencakaan audit sebelum dilaporkan	.....
4.0	: Mendengarkan masukan yang diaudit	.....
.....	:	.....
.....	:	
0.5	: Kemampuan berbahasa Inggris baik	.....
100	Total Bobot	.....

Sumber Wirawan, 2009; 89

Instrumen 3
Instrumen Behavior Expectation Scale (BES)
Indikator Kebiasaan Kinerja

Skala	Indikator Kebiasaan Kerja
7	Dapat diharapkan datang ketempat kerja 5 hari/minggu
6	
5	Memberitahukan supervisor dalam hal absen/terlambat
4	
3	Tidak masuk kerja 2 s.d 3 hari/minggu
2	
1	Dapat diharapkan datang kerja dalam random skedul

Sumber: Wirawan, 2009; 93

Instrumen 4
Instrumen Graphic Rating Scale

Nama karyawan : .....
Jadwal Pekerjaan : .....
Unit Kerja : .....
Penilai : .....
Periode Penilaian : .....

Indikator Kinerja	Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Baik	Sang: bail
Kuantitas kerja; Pertimbangkan volume, apakah produktivitas dapat diterima					
Kualitas Kerja; pertimbangkan keakuratan, ketepatan, kerapian, dan kelengkapan					
Dapat dipercaya; pertimbangkan dapat dipercaya untuk memenuhi komitmen					
Inisiatif: pertimbangkan kemandirian, penggunaan akal, kemauan untuk menerima tanggung jawab					
Adaptabilitas: pertimbangkan kemampuan untuk menyesuaikan dengan perubahan					
Kerja sama: pertimbangkan kemampuan untuk bekerjasama dengan yang lain					
Pernyataan karyawan yang dinilai Saya setuju ☐ tidak setuju ☐ dengan penilaian ini Karyawan : Tanggal : Penilai : Tanggal :					

Sumber: Wirawan, 2009; 91

Instrumen 5
Instrumen Sistem Evaluasi Kinerja MBO
Universal Service Corporation Employe's Rating Record

Nama : ..... Date : .....
Job Title : ..... Departemen : .....
Apraise By : ..... Date Start : .....
Summary apraisal : …….....
Development needs : …….....

Major Responsibility And Priod Goal	Evaluation of Attaiment of Goal
Responsibility ..... Goal	
Responsibility ..... Goal	
Responsibility ..... Goal	

Sumber: Wirawan, 2009: 96.

Instrumen 6
Formulir DP3

RAHASIA
DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL

DEP/LEMBAGA/
DAERAH TINGKAT ....

JANGKA WAKTU PENILAIAN
BULAN ……..... S/D ..... 20….

1.	Yang dinilai	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Pangkat, golongan/ruang	
	d. Jabatan/Pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	

2.	Pejabat Penilai			
	a. Nama			
	b. NIP			
	c. Pangkat, golongan/ruang			
	d. Jabatan/Pekerjaan			
	e. Unit Organisasi			
3.	Atasan Pejabat Penilai			
	a. Nama			
	b. NIP			
	c. Pangkat, golongan /ruang			
	d. Jabatan/Pekerjaan			
	e. Unit Organisasi			
4.	Penilaian			
	Unsur yang dinilai	Nilai		Keterangan
		Angka	Sebutan	
	a. Kesetiaan b. Prestasi kerja c. Tanggung jawab d. Ketaatan e. Kejujuran f. Kerjasama g. Prakarsa h. Kepemimpinan i. Jumlah j. Nilai rata-rata			Nilai rata-rata adalah jumlah dibagi dengan jumlah unsur yang dinilai
5.	Keberatan dari pegawai negeri sipil yang dinilai (bila ada) Tgl.			
6.	Tanggapan pejabat penilai atas keberatan Tgl.			
7.	Keputusan atasan pejabat penilai atas keberatan			

Sumber: Wirawan, 2009; 154-155

4. Kritik terhadap DP3 PNS

Ada sejumlah kritik terhadap DP3 PNS

a) Tidak ada standar kerja yang terukur. Misalnya kita lihat anchor dimensi prestasi kerja PNS amat baik, harus mempunyai karaktersitik:

1 kecakapan; keterampilan, dan pengalaman.

2 bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam pelaksanaan tugasnya.

3 kesegaran jasmani dan rohani

4 berdaya guna dan berhasil guru.

Semua karakteristik tersebut sangat abstrak. Karakteristik ini harus dibuat alat ukurnya. Ketiadaan alat ukur ini menyebabkan DP3 PNS sangat subyektif (tergantung yang menilai).

b Ketentuan indikator kesetiaan harus mendapat nilai 91. Jika tidak, nilai lainnya tidak berarti meskipun lebih tinggi dari indikator kesetiaan.

c Ketiadaan standar yang dapat diukur menyebabkan penilaian kinerja PNS tidak valid, tidak reliabel, dan penuh *halo error.*

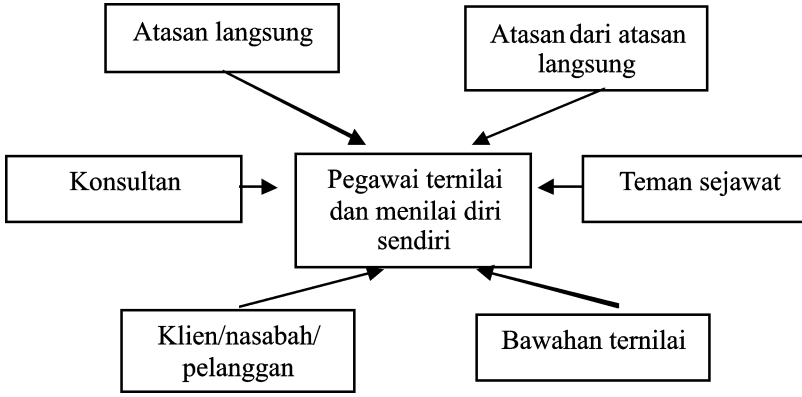
d Tidak ada perbedaan antara jenis pekerjaan semua sama memakai format yang sama, padahal banyak pekerjaan yang berbeda tingkat kesukarannya.

e Proses penilaian kinerja tidak didahului oleh proses penyusunan rencana kerja,sehingga PNS yang bersangkutan tidak dapat mengetahui arah yang jelas yang akan dilakukan setahun ke depan.

f Dalam proses penilaian DP3 sering tidak dilakukan wawancara, sehingga PNS yang bersangkutan tidak mengetahui alasan penilai dalam memberikan nilai kepadanya.

5. Penilaian Kinerja di Negara Maju

Di negara-negara maju tidak lagi menggunakan penilai tunggal, mereka sudah menggunakan penilai multiple (berbagai pihak terkait), termasuk pegawai/karyawan yang bersangkutan juga diberi kesempatan menilai diri sendiri. Baik seorang pegawai/karyawan biasa maupun mereka yang menduduki jabatan dinilai oleh berbagai pihak yang ada keterkaitan dalam pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Mulai dari atasan langsung, atasan atasan langsung, teman sejawat, bawahan ternilai, klien/nasabah/pelanggan, dan konsultan. Metode penilaian multiple ini seperti berikut:

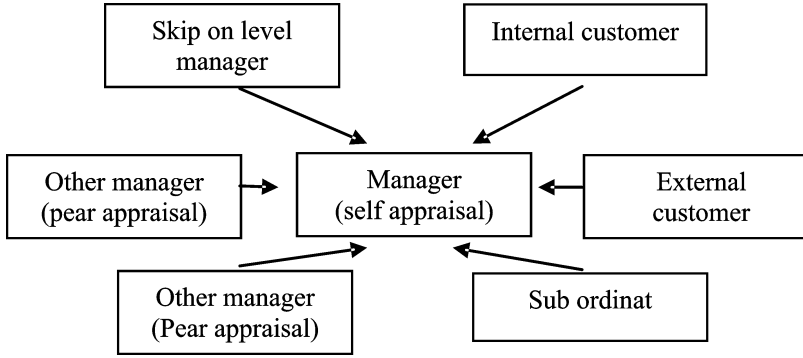


Gambar 14.3
Proses Penilaian Multiple

Sumber: Wirawan, 2009, h. ii

Penilaian multiple ini jauh lebih komprehensif dibandingkan dengan penilaian DP3. Oleh karena itu penilaian multiple ini lebih adil, disamping banyak pihak yang menilai. Yang bersangkutan juga diberi kesempatan menilai dirinya sendiri. Hasil dibagi menjadi rata-rata.

Begitu pula bagi pegawai yang menduduki jabatan. Penilaiannya juga dilakukan oleh banyak pihak terkait, seperti nampak pada gambar berikut:



Gambar 14.4
Penilaian multiple untuk tingkat manajer

Sumber: Wirawan, 2009, h. 16

Memperhatikan gambar 14.3 dan 14.4 tersebut di atas, beda sekali antara penilaian DP3 PNS di Indonesia dengan penilaian multiple di negara-negara maju. Pegawai yang menduduki jabatan dengan yang tidak menduduki jabatan penilaian kinerjanya dinilai oleh banyak pihak terkait, sedangkan penilaian DP3 PNS di Indonesia. PNS biasa maupun PNS yang menduduki jabatan dinilai hanya oleh 1 orang yaitu atasan langsungnya.

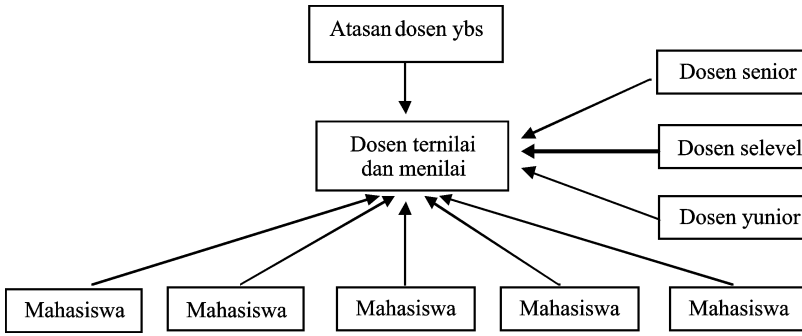
6. Langkah Awal Perubahan di Indonesia

Cikal bakal penyempurnaan evaluasi kinerja PNS di Indonesia mulai dilaksanakan di kalangan dosen Pegawai Tinggi, yaitu ketika para dosen mengikuti ujian sertifikasi dosen yang dimulai pada tahun 2008/2009 sebagai pelaksanaan dari Undang-Undang No. 14 Tahun 2005

tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Seorang dosen yang mengikuti uji sertifikasi, kinerjanya dinilai oleh:

a) atasannya
b) 3 (tiga) orang teman sejawat, masing-masing:
   1 orang dosen senior, 1 (satu) orang dosen selevel, dan 1 (satu) orang dosen yunior pada bidang studi yang sama.
c) 5 (lima) orang mahasiswa yang pernah menerima/ mengikuti kuliahnya.
d) Dan dosen yang bersangkutan juga diberi kesempatan menilai dirinya sendiri, seperti nampak pada gambar berikut:



Gambar 14.5
Proses Penilaian dosen yang mengikuti sertifikasi

Sumber: Panitia Sertifikasi Dosen PTAI 2008 (diadaptasi)

Memperhatikan gambar 14.5 tersebut di atas, maka penilaian kinerja dosen lebih obyektif dan lebih komprehensif dibandingkan hanya dengan penilaian DP3 PNS.

7. *Feedback*

Feedback (balikan) mengenai kinerja ini bermanfaat sekali baik bagi organisasi yang bersangkutan maupun bagi karyawan masing-masing. Bagi, organisasi *feedback* berarti menunjukkan kesanggupan tanggung jawab organsiasi dalam mengelola dan membina sumberdaya manusia yang menjadi kewajiban organisasi. Penyampaian *feedback* kepada karyawan (terutama yang bermasalah) harus disertai penjelasan tentang:

1) Pada dimensi kinerja yang mana karyawan tersebut masih lemah
2) Analisis prediksi sebab-sebab kelemahannya.
3) Analisis alternatif tindak lanjut yang dapat dipilih untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

Selain yang tertulis ini memotivasi karyawan yang bersangkutan terus dilakukan dalam situasi dan kondisi apapun agar karyawan tersebut masih punya harapan untuk bisa memperbaiki kinerjanya.

Bagi karyawan yang bersangkutan (terutama karyawan yang masih lemah kinerjanya) *feedback* ini bermanfaat sekali, terutama:

1) Karyawan tahu pada dimensi mana ia masih lemah
2) Apa saja yang menjadi sebab kelemahannya.
3) Karyawan dapat mengetahui alternatif memperbaiki sehingga ia masih optimis dapat meningkatkan kinerjanya.

8. Masukan Program

Kelemahan-kelemahan kinerja karyawan dan sebab-sebabnya selanjutnya oleh manajer SDM (bagian personalia) dipelajari dan dibahas dalam rapat pimpinan untuk

selanjutnya disusun secara sistematis menjadi bahan masukan penyusunan/ penyempurnaan program tahun berikutnya, sehingga pada tahun berikutnya ada program kerja memperbaiki kinerja karyawan yang masih lemah, apakah dalam bentuk: training, pendampingan, pemberdayaan, atau bahkan bisa jadi meningkatkan fasilitas kerja, bila penyebab lemahnya kinerja karyawan itu di luar kontrol kemampuan karyawan, seperti misalnya kekurangan sarana dan fasilitas kerja yang diperlukan, atau juga karena metode kerja yang susah diikuti oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Karim, Adiwarman, 2010, *Bank Islam; Analisis Fiqh dan Keuangan,* Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Abdullah, M. Ma'ruf, 2011, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Antasari Press, Banjarmasin.

Alderfer, Clayton, 1972, *Existence, Relations and Growth,* The New York Press.

Amalia, Euis, 2010, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam,* Gramata Publishing, Jakarta.

Amin, A. Riawan, 2010, *Menggagas Manajemen Syariah*, Salemba Empat, Jakarta.

Antonio, Muhammad Syafi'i, 2007, *Muhammad SAW; Super Leadership Super Manajer,* Tazkia Multimedia, Jakarta.

Assauri, Sofyan, 2007, *Manajemen Pemasaran,* Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Bahaudin, Taufik, 2007, *Brainware Leadership Mastery,* Elax Media Kompetindo, Jakarta.

Berger, Rothlis dan Dickson, 1929, *Management The Worker*, Cambridge Mass Harvard University Press.

Daft, Richard L, 2007, *Manajemen (Buku 1),* Salemba Empat, Jakarta.

_____, 2007, *Manajemen (Buku 2),* Salemba Empat, Jakarta.

Denny, Richard, 1997, *Sukses Memotivasi,* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta; 91-95.

Dharma, Surya, 2010, *Manajemen Kinerja,* Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Fauroni, R. Lukman, 2006, *Etika Bisnis dalam Al Quran,* LKIS Pelangi Aksara, Yogyakarta.

Grant, Linda, 1992, *Happy Worker, High Returns,* Fortune, 12 Januari; 81.

Hafidhuddin, Didin, Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktek,* Gema Insani, Jakarta.

Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Hezberg, Fredrick,1968, *One More Time; How Do You Motivate Employes?,* Harvard Bussines Review, (Januari-Februari); 53-56.

Hitti. Philip K., 2010, *History of Arabs (edisi Bahasa Indonesia),* Serambi Ilmu Semesta, Jakarta.

Hutapea, Parulian-Nuraina Thoha, 2008, *Kompetensi Plus,* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Izzam, Ahmad, Syahri Tanjung, 2006, *Referensi Ekonomi Syariah,* Remaja Rosdakarya, Bandung.

Jumingan, 2009, *Studi Kelayakan Bisnis,* Bumi Aksara, Jakarta.

Kamaluddin, Undang Ahmad, 2010, *Etika Manajemen Islam,* Pustaka Setia, Bandung.

Kasali, Rhenald, 2006, *Change,* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Kasmir, 2005, *Pemasaran Bank,* Prenada Media, Jakarta.

Kelana, Muslim, 2008, *Muhammad SAW is a Great Entreprenuer,* Dinar Publishing, Bandung.

Keraf, A. Sonny, 2006, *Etika Bisnis,* Kanisius, Yogyakarta.

Larson, Corl L dan Frank M.J. Fasto, 1989, *Team Work,* New Bury Park Clif Sage.

Mahsun, Mohammad, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik,* BPFE, Yogyakarta.

Nawawi, H. Hadari, 2003, *Perencanaan SDM,* Gajahmada University Press, Yogyakarta.

Nizham, Abu, 2011, *Al Quran Tematis,* Mizan Media Utama, Bandung.

Noor, Ismail, 2011, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad,* Mizan Media Utama, Bandung.

Prawirosentono, Suryadi, 2007, *Manajemen Operasi,* Bumi Aksara, Jakarta.

Rivai Veithzal, 2008, *Islamic Financial Management,* Raja Grafindo Persada, Jakarta.

_____, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,* Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Sinn, Ahmad Ibrahim, Abu, 2006, *Manajemen Syariah,* Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Tasmara, K.H. Toto, 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami,* Gema Insani Press, Jakarta.

Taufiq Ali, Muhammad, 2004, *Praktik Manajemen Berbasis Al Quran,* Gema Insani, Jakarta.

Thobrani, 2005, *The Spiritual Leadership,* UMM Press, Malang.

Tim Multimedia Communication, 2006, *Islamic Bussines Strategy for Entreprenuer,* Zikrul Media Intelektual, Jakarta.

Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja,* Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia,* Salemba Empat, Jakarta.

BIODATA

DATA PRIBADI

Nama	:	Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH, MM
Kelahiran	:	Barabai, 30 Agustus 1949
Jenis Kelamin	:	Laki-Laki
Agama	:	Islam
Status	:	Menikah
Alamat	:	Jl.Mangga II No.26B Rt.22 Komplek Arjuna – Kel.Kebun Bunga Banjarmasin Kalsel

DATA KELUARGA

Nama Istri	:	Hj.Syamsiari Yatie, BA
Nama Anak	:	1. Deddy Iskandar, ST. IAI
		2. Nana Yustina
		3. Dita Ayu Pratiwi

PENDIDIKAN FORMAL

Tahun 1961	:	SRN Binuang I Kab.Tapin
Tahun 1964	:	SMPN Rantau Kab.Tapin
Tahun 1967	:	SMEAN 1 Banjarmasin
Tahun 1983	:	S1 Fakultas Hukum Unlam Banjarmasin
Tahun 1999	:	S2 Manajemen STIE IPWIJA Jakarta
Tahun 2003	:	S2 Ilmu Komunikasi Universitas Dr.Soetomo Surabaya
Tahun 2007	:	S3 (Doktor) Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

PENGALAMAN PEKERJAAN

Tahun 1971-2000	:	PNS pada Kanwil Depdiknas Prop.Kalsel
Tahun 2001-2003	:	PNS pada Dinas Pendidikan Prop.Kalsel
Tahun 2004 (Jan-Sept)	:	PNS pada BAPUSTRADA Prop.Kalsel
Tahun 2004 (Okt - sekarang)	:	Dosen Fakultas Syariah IAIN Antasari
Tahun 2007 - sekarang	:	Dosen Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin

PENGALAMAN MENGAJAR DI PTS

Tahun 1984-1996	:	Dosen Yayasan STIA Bina Banua Banjarmasin, dengan mata kuliah PIH/ PTHI, dan Antropologi Pembangunan.
Tahun 2003-sekarang	:	Dosen Tidak Tetap STIE Nasional Banjarmasin, dengan izin Dekan Fak. Syari'ah IAIN Antasari, untuk mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.
Tahun 2009 - sekarang	:	Dosen Pascasarjana Program MM STIE Indonesia Kayu Tangi Banjar masin Dosen Pascasarjana Ilmu Komu nikasi Universitas Islam Kali mantan Muhammad Arsyad Al-Banjary Ban-jarmasin

PENGALAMAN ORGANISASI

Tahun 1982-1986-1986-1998	:	Ketua HP-PLSM Prop Kalsel
Tahun 1998-sekarang	:	Direktur Eksekutif Regional Lembaga Produktivitas Indonesia (LPI) Prop.Kalsel
Tahun 2000-2005	:	Ketua Pimpinan Cabang Muhamma dyah Banjarmasin 9
Tahun 2002-2007	:	Sekretaris Badan Pertimbangan Pen didikan (BPPD) Prop.Kalsel

Tahun 2001-2006	:	Wakil Ketua Palang Merah Indonesia (PMI) Prop. Kalimantan Selatantan
Tahun 2005-2010	:	Sekretaris Tim Pengkajian, Peneliti-an dan Pengembangan Kab.Tanah Bumbu Prop. Kalsel
Tahun 2005-2010	:	Ketua Pimpinan Daerah Muhamma diyah Kota Banjarmasin
Tahun 2005-2006	:	Konsultan Retrieval pada Satuan Kerja Peningkatan Mutu Pembela jaran SMP Dinas Pendidikan Prop.Kalsel
Tahun 2006-sekarang	:	Wakil Ketua Forum Kerukunan Umat Beragama Kota Banjarmasin
Tahun 2006	:	Anggota Tim Pemantau Independen UAN SLTP dan SMU/SMK Dinas Pen idikan Prop.Kalsel
Tahun 2007	:	Anggota Tim Pengkajian Lembaga Penjamin Mutu IAIN Antasari Ban jarmasin
Tahun 2007-2012	:	Ketua Bidang Pemberdayaan Ekono mi Umat MUI Kota Banjarmasin
Tahun 2008-sekarang	:	Ketua Pusat Penjaminan Mutu Aka demik (PUSJAMUA) IAIN Antasari
Tahun 2008-2012	:	Sekretaris Badan Pertimbangan Pen didikan Daerah (BPPD) Provinsi Ka lima ntan Selatan
Tahun 2010-2015	:	Ketua Pimpinan Daerah Muhamma diyah Kota Banjarmasin

PENGALAMAN MELAKSANAKAN TUGAS KE LUAR NEGERI

Tahun 1992	:	Studi Banding Program PLS ke Malaysia, Singapura dan Thailand
Tahun 1994	:	Workshop "Learning Material for Minority People" , Thailand Ministry of Education, Chiang RayThailand

Tahun 1995 : Studi Banding Program Pendidikan Link and Match ke Eropa (Inggris, Perancis, Jerman, Belanda, Belgia, dan Swiszerland)
Tahun 1996 : Simposium and International Seminar "Education is Fondation of Human Resources and Development", Chiang May Univercity Thailand
Tahun 1997 : Studi Banding Pendidikan Keterampilan Australia (Sydney Institute of Technology and Canberra Istitute of Technology)
Tahun 2000 : Studi Banding Program Wirausaha Pemuda ke Mala ysia dan Thailand
Tahun 2000 : Anggota official Lomba Sciene Siswa SLTA Asia Pasific di Singapura
Tahun 2000 : Studi Banding Program Kesiswaan ke Malaysia Timur (Kucing)

KARYA ILMIAH YANG SUDAH DIPUBLIKASIKAN

1. Pengaruh Faktor Internal Terhadap Kinerja BMT (LKM Sayari'ah), Jurnal Ekonomi dan Manajemen, ISSN 1411-5794 SK Dirjen Dikti No. 39/Dikti/Kep/2004, Terakreditasi, PPs Universitas Gajayana Malang.
2. Pengaruh Faktor Eksternal Terhadap Kinerja BMT (LKM Sayari'ah), Jurnal Agritek vol 15 Edisi Ulang Tahun ke 14 Juli 2006-Terakreditasi, ISSN 0852-5426, SK Dirjen Dikti No. 26/Dikti/Kep/2005, LP3M Institut Pertanian Malang.
3. Competitive Advantage dalam Ekonomi Islam (Jurnal KHAZANAH IAIN Antasari Banjarmasin, 2005, Terakreditasi)
4. Pemenuhan Hak-Hak Ekonomi Rakyat (Jurnal Syariah-Fakultas Syariah IAIN Antasari Banjarmasin, 2006, Terakreditasi)
5. Pengaruh Faktor Internal Terhadap Kinerja BMT, Jurnal Agritek vol 17 No. 06 Edisi Hari Lingkungan Hidup, Juni 2008, ISSN 0852-5426, Terakreditasi, SK Dirjen Dikti No. 026/Dikti/Kep/2005, diterbitkan oleh PPM Institut Pertanian Malang.
6. Pembangunan Sumber Daya Manusia Dalam Format Negara Kesejahteraan, Jurnal Millah, PPs FIAI MSI UII Yogyakarta, 2009, Terakreditasi.

7. Hukum Perbankan dan Perkembangan Bank Syariah di Indonesia (Buku dengan Nomor ISBN 979-25-5230 Penerbit Antasari Press Banjarmasin, 2006)
8. Manajemen Sumber Daya Manusia – Perspektif Makro dan Mikro (Buku dengan Nomor ISBN 979-9492-44-0 Penerbit IAIN Antasari Press Banjarmasin, 2007)
9. Membangun Kinerja BMT (LKM Syari'ah) dan Kesejahteraan Nasabah (Buku dengan No. ISBN: 979-17045-1-0. Penerbit Antasari Press tahun 2008).
10 Wirausaha Berbasis Syariah (Buku dengan No. ISBN: 979-17085-6-8. Penerbit Antasari Press tahun 2011)
11. Lemahnya Aspek Hukum Positif di Balik Keberhasilan BMT Memberdayakan Kaum Dhu'afa, Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan, Vol IV No. 04 Tahun 2004, ISSN 1829-717X, STAI Al-Falah Banjarbaru.
12. Korelasi Antara Persepsi Penentu Kebijakan dan Kinerja Dalam Bidang Pendidikan (Jurnal FIKRAH-Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin, 2005)
13. Mencari Format Pembangunan Ekonomi yang Menunjang Otonomi Daerah (Jurnal JEPMA-Fakultas Ekonomi Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, 2006)
14. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja BTM Ta'awun Banjarmasin dan Dampaknya Bagi Nasabah (Jurnal JEPMA-Fakultas Ekonomi Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, 2006)
15. Pondok Pesantren Salafiah dan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun – Antara Harapan dan Kenyataan (Jurnal FIKRAH-Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin, 2006)
16. Prosfek, Kendala yang Dihadapi dan Strategi Bersaing yang Dilakukan oleh Asuransi Syariah Takaful dalam Membangun Kinerja (Jurnal Penelitian PUSLIT IAIN Antasari Banjarmasin, 2006)
17. Rancang Bangun Ekonomi Islam (Jurnal JEPMA-Fakultas Ekonomi Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, 2006)
18. Wirausaha Berbasis Syariah (Buku dengan Nomor ISBN 979-17085-6-8) Penerbit Antasari Press banjarmasin, 2011.

19. Dari Kemiskinan ke Kesejahteraan (From Poverty to Wellfare), At-Taradhi, Jurnal Studi Ekonomi, Vol. 1, Nomor 1, Tahun 2011, ISSN-1979-3804.

PENGUKUHAN SEBAGAI GURU BESAR

Diangkat sebagai Guru Besar dalam bidang mata kuliah Ekonomi Islam dengan Keputusan Mendiknas RI. No. 64517-a4.5.KP. 2009 tanggal 3 Juli 2009.

Dikukuhkan oleh Rektor IAIN Antasari Banjarmasin Prof. Dr. H. Akh. Fauzi Aseri, MA. pada tanggal 20 Januari 2010 dengan Orasi Ilmiah: "*Perbedaan Paradigma Ekonomi Konvensional dan Ekonomi Islam dalam Teori Dan Realita (Perspektif Mikro)*"

Banjarmasin, 31 Mei 2012

Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah SH, MM.