

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA ISLAMI

Dr. H. Rudy Haryanto, MM



MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA ISLAMI

© viii+84; 16x24 cm

Nopember 2021

Penulis : Dr. H. Rudy Haryanto, MM.

Editor : Dr. Zainal Abidin, M.El.

Layout &

Desain Cover : Duta Creative

Duta Media Publishing

Jl. Masjid Nurul Falah Lekoh Barat Bangkes Kadur Pamekasan, Call/WA:
082 333 061 120, E-mail: redaksi.dutamedia@gmail.com

All Rights Reserved.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk
apa pun tanpa ijin tertulis dari penerbit

ISBN:

IKAPI: 180/JTI/2017

Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 19 tahun 2002
Tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Kata Pengantar

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT, berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis berhasil merampungkan buku referensi tentang rujukan pengelolaan organisasi berbasis islami, khususnya dalam aspek sumber daya manusia dan lainnya yang berjudul “Manajemen Sumber daya Insani dalam Membentuk Budaya Kerja Islami”. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahlimpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW.

Buku referensi ini disusun dalam rangka menambah referensi tentang pengelolaan organisasi dalam sekmenentasi unsur sumberdaya manusianya. Buku ini mengupas apa Ilmu manajemen sebagai pengantar, bagaimana manajemen sumberdaya insani di lakukan dan seperti apa budaya kerja yang islami sebagai orientasi penggelolaan organiasisi berbasis islami. Buku referensi ini baik di gunakan oleh praktisi di lembaga atau organisasi yang berbasis Islami, para dosen dan mahasiswa yang menekuni bidang ekonomi dan manajemen.

Terbitnya buku ini tak lepas dari bantuan pemikiran berbagai pihak. Untuk itu dengan ketulusan hati kami sampaikan terimakasih yang tak terhingga. Semoga Allah SWT membalas semua pemikiran-pemikiran itu. Aamiin.

Terakhir, tak ada gading yang tak retak, tentunya masih ada kekurangan dalam buku ini. Untuk itu saran dan masukan pembaca sangat kami harapkan demi perbaikan yang lebih sempurna.

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1	
PENGANTAR TEORI MANAJEMEN	1
A. Konsep Dasar Manajemen.....	2
B. Definisi Manajemen Menurut Para Ahli.....	3
C. Fungsi Manajemen.....	7
D. Unsur-Unsur Manajemen.....	9
E. Jenis-Jenis Manajemen.....	12
BAB 2	
MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI	14
A. Definisi Manajemen SDI.....	15
B. Kontek Manajemen SDI.....	16
C. Tujuan Manajemen SDI.....	21
D. Dasar Perilaku Manajemen SDI.....	22
E. Korelasi Filsafat Ilmu Dengan MSDI.....	24
BAB 3	
DASAR PERILAKU MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI	31
A. Perbedaan Individu.....	31
B. Kesadaran Diri.....	33
C. Komunikasi.....	36
D. Motivasi.....	39
E. Kelompok.....	40
F. Teori Manajerial.....	44
G. Studi Penelitian.....	45
H. Hirarki Kebutuhan Maslow.....	45
I. Teori Dua Faktor Herzberg.....	46

J. Kepuasan Dan Motivasi Kerja.....	47
K. Teori X Dan Teori Mc Gregor Y	48
L. Teori Harapan Valensi Vroom	48
M. Alasan Keanggotaan Kelompok Dan Harapan Dari Anggota Kelompok.....	49
N. Teori Schein Tentang “Insani Kompleks”	50
O. Interaksi Antar Kelompok.....	52
P. Group Dan Tim.....	55
Q. Kompetensi Tim.....	56
R. Kepemimpinan Dan Kelompok.....	57
S. Lingkungan.....	57

BAB 4

BUDAYA KERJA ISLAMI 59

A. Sumber Daya Insani Sebagai Modal Dasar Dalam Berorganisasi.....	59
B. Kompetensi Sumber Daya Insani.....	61
C. Budaya Kerja Islami	66
D. Budaya Kerja Dalam Membentuk Kinerja Karyawan.....	71

DAFTAR PUSTAKA..... 82

BAB 1

PENGANTAR TEORI MANAJEMEN

Manusia dan manajemen merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, mengapa demikian karena pada dasarnya manusia dalam kehidupan sehari-harinya tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip manajemen, baik langsung maupun tidak langsung, baik di sadari ataupun tidak disadari. Manajemen ilmiah timbul pada sekitar awal abad ke 20 seiring dengan adanya revolusi industri yang terjadi di benua Eropa barat dan Amerika. Gerakan tersebut menuntut adanya perubahan-perubahan dalam pengelolaan organisasi khususnya dalam bidang produksi yang efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan masyarakat sudah semakin maju dan kebutuhan manusia sudah semakin kompleks. Tantangan semakin kompleksnya tuntutan kebutuhan manusia tersebut bisa di atasi dengan di laksakannya aktivitas manajemen dalam segala bidang dan tipe kehidupan manusia baik secara individual maupun kolektivitas dalam organisasi atau perusahaan. Aktivitas manajemen dilakukan dimana orang-orang berserikat dan saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya: Follet mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹ Menurut Stoner manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²

¹ Dikutip dalam Wijayanti, Irine Diana Sari., *Manajemen*. Editor: Ari Setiawan. Yogyakarta: Mitra Cendikia, 2008. Hlm 1

² Ibid

Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.³

Dari beberapa definisi yang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut *manajing* dan orang yang melakukannya disebut *manajer*. Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

A. Konsep Dasar Manajemen

Manajemen Sebagai Ilmu. Suatu bidang Ilmu Pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini bermanfaat bagi kemanusiaan.

Manajemen Sebagai Seni. Manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal bagi pimpinan maupun pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

Manajemen Sebagai Profesi. Manajemen sebagai Profesi merupakan suatu bidang pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dan ketrampilan sebagai

³ Ibid

kader, pemimpin atau manajer pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu.

Manajemen Sebagai Proses. Manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dimana dalam masing-masing bidang tersebut digunakan ilmu pengetahuan & keahlian yang diikuti secara berurutan dalam usaha mencapai sasaran & tujuan yang telah ditetapkan.

B. Definisi Manajemen Menurut Para Ahli

Pengertian manajemen menurut **Mary Parker Follet**, Manajemen berarti sebuah seni atau kemampuan seseorang atau kelompok dalam mengelola, mengatur dan menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain atau pendelegasian tugas untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

Dalam buku *Bussiness* edisi ke 8 oleh **Ricky W. Griffin** menyebutkan bahwa, Manajemen adalah sebuah proses *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *coordinating* (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengontrolan) semua sumber daya yang ada dan yang dimiliki dalam usaha mencapai tujuan bersama agar lebih efektif serta efisien. Dengan perencanaan yang matang dan terukur proses pencapaian tujuan akan sangat efektif. Begitu pula jika semua tugas dikerjakan secara benar, terorganisasi dengan baik dan sesuai dengan jadwal waktu yang telah direncanakan dan ditetapkan maka pekerjaan menjadi sangat efisien dalam mencapai tujuan.

Menurut **Drs. Malayu S.P Hasibuan** dalam bukunya *Manajemen Dasar, Pengetian, Dan Masalah* halaman 3, mendefinisikan Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan

sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut **G.R. Terry** dalam bukunya “Principel Management” mendefinisikan Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, mengerakkan dan mengendalikan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. (diambil dari buku Ibid karya Malayu S.P Hasibuan halaman 3)

Menurut **Ordway Tead** yang disadur oleh **Drs. He. Rosyidi** dalam buku “ORGANISASI DAN MANAGEMENT” Manajemen adalah “Proses dan kegiatan pelaksanaan usaha memimpin dan menunjukkan arah penyelenggaraan tugas suatu organisasi di dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan”.

Pengertian manajemen menurut **James A.F. Stoner** adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan terhadap sumberdaya organisasi lainnya supaya tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan.

Menurut **Prof. Oie Liang Lee**, “Manajemen adalah ilmu dan seni mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut **The Liang Gie**, 1982, “Manajemen adalah unsur yang merupakan rangkaian perbuatan menggerakkan karyawan-karyawan dan mengarahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan benar-benar tercapai.”

Menurut **Dr. Sp. Siagian** dalam buku “Filsafat Administrasi” Manajemen dapat di definisikan sebagai: “Kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain”.

Menurut **Wilson Bangun**, Manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas yang dikerjakan oleh para anggota organisasi agar tujuan dapat tercapai dengan rangkaian yang teratur dan tersusun baik.

Kesimpulan Konsep Dasar dan Defenisi: Dari berbagai definisi para ahli tersebut di atas dapat di simpulkan definisi secara sederhana Manajemen adalah : "*Ilmu* dan seni** mengatur**** sumberdaya***** yang di miliki untuk mencapai tujuan***** perusahaan******"

Penjelasan dari definisi di atas :

***Ilmu :** Ilmu adalah pengetahuan (hasil proses berfikir dan penginderaan) yang di akui kebenarannya secara ilmiah. Sebuah pengetahuan di katakana ilmu apabila memenuhi kaidah keilmuan secara filosofis. Dalam Filsafat Ilmu pengetahuan di termasuk ilmu apabila memiliki tiga subtansi yaitu : *Ontologi Ilmu, Epistemiologi Ilmu dan Aksiologi Ilmu.*

****Seni :** Yang membedakan manusia dengan makhluk lain adalah factor akal budinya. Akal budi adalah pembeda manusia dengan manusia dan makhluk ciptaan Allah lainnya. Di dalam akal budi terdiri dari *Cipta* (Ilmu/pengetahuan), *Rasa* (Seni/estetika) dan *Karsa* (Spiritualitas/kebenaran). *Seni adalah sebuah karya/aktifitas manusia yang dibuat berdasarkan ide gagasan berdasarkan nilai akal budi seseorang, sehingga memiliki nilai estetika dan mampu mempengaruhi perasaan orang lain untuk menyukai.*

#Kemampuan Rasa/Keber-senian seseorang sangat mempengaruhi cara dan gaya seseorang dalam mengatur di organisasi, cara kemampuan dalam Manajemen Sumber Daya Insani disebut gaya kepemimpinan (leadheship skill dan managerial skill).

******Mengatur :** Bagaimana cara mengatur?? Begitu sakral dan pentingnya cara mengatur ini dalam ilmu manajemen, maka

tahapan mengatur di sebut *Fungsi Managerial*. Fungsi manajerial tersebut dikenal dengan istilah POAC yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Aktualiting/Coordinating* (Pelaksanaan/Pengkoordinasian), dan *Controlling* (pengontrolan).

*******Sumberdaya** : Apa sumber daya yang di atur dalam manajemen? Ada 6 Sumber daya yang di atur di kenal dengan 6 M yaitu **Man** (Manusia); **Money** (Uang); **Material** (Bahan); **Machines** (Mesin); **Methods** (Metode); **Market** (Pasar).

******* Tujuan:** Tujuan perusahaan adalah kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Tujuan perusahaan merupakan sesuatu yang akan dicapai atau yang dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Tujuan perusahaan adalah target yang bersifat kuantitatif dan pencapaian target tersebut merupakan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Tujuan perusahaan sangat penting sehingga perumusan misi dan visi perusahaan harus dilakukan dengan serius. Misi dan visi perusahaan harus dirumuskan sependek mungkin dengan spesifikasi yang jelas sehingga setiap orang akan selalu mengingatnya. Tujuan perusahaan juga berisikan tentang komitmen beserta resikonya. Tujuan juga untuk menggambarkan arahan bagi perusahaan secara jelas, dalam merumuskannya tujuan harus memberikan ukuran yang lebih spesifik.

*******Perusahaan:** Menurut Ebert dan griffin Perusahaan adalah sebuah organisasi yang menghasilkan barang dan jasa untuk memperoleh keuntungan. Menurut Swastha dan Sukotjo memaparkan bahwa perusahaan merupakan suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Menurut Pengertian perusahaan menurut Undang-Undang No.8 Tahun 1997 adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan

memperoleh keuntungan dan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Indonesia.

Fungsi perusahaan terbagi menjadi beberapa segi, beberapa diantaranya : 1) Fungsi ekonomi; 2) Fungsi akuntansi; 3) Fungsi produksi; 4) Fungsi personalia; 5) Fungsi pemasaran.

Jenis-jenis Perusahaan Berdasarkan Lapangan Usaha : 1) Perusahaan ekstraktif; 2) Perusahaan agraris; 3) Perusahaan industri; 4) Perusahaan perdagangan; 5) Perusahaan jasa.

Jenis-jenis Perusahaan Berdasarkan Kepemilikan : 1) Perusahaan Milik Negara (BMUN); 2) Koperasi; 3) Perusahaan milik swasta.

Bentuk perusahaan di Indonesia di bagi menjadi beberapa bentuk. 1) Perusahaan berbadan hukum (Contoh: PT, PT Tbk, Persero, Koperasi, perusahaan umum); 2) Perusahaan yang bukan berdasarkan hukum (contoh: Perusahaan perseorangan, Firma, CV, Persekutuan perdata, yayasan), dan 3) Perusahaan multinasional.

C. Fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry merumuskan fungsi Manajemen sebagai berikut:

- a. **Planning (Perencanaan).** Perencanaan (planning) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
- b. **Organizing (Pengorganisasian).** Pengorganisasian (Organization) sebagai cara untuk mengumpulkan orang-

orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

- c. **Actuating (Penggerakan).** Penggerakan (actuating) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
- d. **Controlling (Pengawasan).** Pengawasan (controlling) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Adapun fungsi manajemen lainnya menurut para ahli, antara lain:

- a. **Directing (Pengarahan) / Leading (Memimpin).** Fungsi directing atau sering dikenal dengan leading adalah satu kegiatan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran agar para bawahan dapat mengerjakan tugas yang dikehendaki manajer. Kegiatannya meliputi mengambil keputusan, mengadakan komunikasi antara manajer dan bawahan agar ada rasa saling pengertian, memberikan semangat, motivasi ataupun dorongan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya, memilih orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk bergabung dalam kelompoknya, dan memperbaiki pengetahuan serta sikap bawahan agar terampil dalam mengerjakan pekerjaan.
- b. **Motivating atau pemotivasian** kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan

melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

- c. **Coordinating.** Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- d. **Reporting.** Adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.
- e. **Forecasting.** Forecasting adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.
- f. **Staffing.** Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.
- g. **Budgeting (Penganggaran).** Penganggaran adalah fungsi yang berkenaan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akuntansi. Sesuatu anggaran, baik APBN maupun APBD, menunjukkan dua hal: pertama sebagai satu pernyataan fiskal dan kedua sebagai suatu mekanisme.

D. Unsur-Unsur Manajemen

Ada enam unsur yang dikelola dalam manajemen, enam unsur tersebut di kenal dengan **6M**, yaitu :

- a. Man atau manusia.** Dalam manajemen disebut **Manajemen Sumber Daya Manusia**, unsur ini adalah faktor yang paling penting dan paling menentukan. Manusia yang memiliki keinginan. Manusia yang merancang tujuan. Manusia yang menetapkan tujuan. Dan manusia jugalah yang menjalankan prosesnya. Semua hal penting dalam manajemen dilakukan oleh manusia. Manusia merancang perencanaan. Mengorganisasikan. Mengarahkan. Mengendalikan. Dan semua kegiatan detail lainnya. Intinya, Manajemen mengatur agar manusia manusia itu bekerja sama. Tidak melakukan hal yang hanya untuk dirinya sendiri.
- b. Money atau uang.** Tidak perlu dijelaskan panjang lagi. Anda sudah pasti tahu. Uang dibutuhkan oleh siapapun. Bayi baru lahirpun butuh uang. Bahkan orang matipun butuh uang. Apalagi manajemen perusahaan. Mereka butuh uang. Untuk mencari uang. Uang menjadi penting, lalu kemudian diperlukan ilmu untuk mengatur pengelolaan keuangan agar semua aktivitas menjadi lancar. Uang memang perlu diatur. Penggunaannya harus terarah, diperhitungkan dengan cermat dan rasional untuk meminimalkan resiko kegagalan dalam mencapai tujuan. Berapa jumlah uang yang diperlukan. Bagaimana uang diperoleh. Bagaimana uang digunakan dan bagaimana perputaran uang tersebut. Dalam perusahaan, ada **Manajemen Keuangan** yang mengaturnya.
- c. Material atau bahan.** Material atau bahan di perlukan untuk semua jenis perusahaan. Unsur penting bagi perusahaan karena bagian dari modal perusahaan. Dalam perusahaan di atur dalam **Manajemen Keuangan** dan **Manajemen Produksi**.
- d. Machine atau mesin.** Mesin bisa memangkas waktu dalam proses produksi. Lebih cepat, lebih efisien dan output yang dihasilkan bisa lebih banyak dibandingkan dengan tenaga manusia. Kualitas yang dihasilkan lebih merata dan

konsisten. Kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi bisa ditekan. Dan yang lebih penting ongkos produksi bisa jauh berkurang. Meskipun mesin bisa diandalkan dalam memindahkan kerja manusia. Tenaga manusia masih mutlak diperlukan walaupun sebuah perusahaan 100 persen produknya dihasilkan dengan mesin. Dalam perusahaan di atur dalam **Manajemen Operasi dan Produksi**.

e. Metode atau metode. Metode kerja dalam manajemen benar benar diperlukan supaya mekanisme kerja yang ada berjalan secara efektif dan efisien. Biasa kita kenal dengan nama SOP atau standar operasional. Metode yang tepat untuk kondisi suatu organisasi akan memudahkan manajemen untuk mencapai sasaran. Dalam perusahaan di atur dalam **Manajemen Operasi dan Produksi**.

f. Markets atau pasar. Pasar merupakan unsur manajemen yang sifatnya sangat strategis. Penguasaan pasar dalam arti menyebarkan dominasi hasil produksi bisa jadi merupakan satu faktor yang menentukan dalam perusahaan. Pasar merupakan sumber utama sebuah perusahaan dalam memperoleh pendapatan. Permasalahan lain adalah bagaimana cara mempertahankan pasar yang telah dikuasai dari ranah kompetitor, berbicara riset, strategi pemasaran kuantitas, harga yang sesuai dengan selera dan daya beli pelanggan merupakan hal yang perlu didalami dalam masalah ini. Bahkan jika memungkinkan perusahaan harus mencari ceruk pangsa pasar yang baru. Namun apabila hasil yang diperoleh kurang memuaskan. Bisa dipertimbangkan untuk mengkaji lagi penentuan pasar dan persaingan. Dalam perusahaan di atur dalam **Manajemen Pemasaran**.

E. Jenis-Jenis Manajemen

Berdasarkan bidang organisasinya, jenis-jenis manajemen dibagi menjadi beberapa kategori. Berikut ini merupakan beberapa jenis manajemen serta pengertian singkatnya.

- a. Manajemen Keuangan.** Manajemen keuangan memfokuskan berdasarkan fungsinya untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis sebuah perusahaan dapat tetap berjalan sesuai target dengan biaya yang ekonomis. Tugas utama manajer keuangan di antaranya adalah merencanakan asal pembiayaan operasional perusahaan, serta bagaimana modal tersebut dialokasikan agar dapat memenuhi aktivitas perusahaan.
- b. Manajemen Pemasaran.** Manajemen pemasaran menganalisis kebutuhan konsumen serta menetapkan strategi yang cocok untuk diterapkan pada konsumen sasaran. Kompetensi umum yang harus dimiliki staf manajemen pemasaran di antaranya adalah manajemen merk, pemasaran melalui internet, serta manajemen pembelian dan penjualan.
- c. Manajemen SDM.** Manajemen sumber daya manusia dijalankan berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan terbaik untuk melaksanakan tugas-tugas di perusahaan. Mereka yang duduk dalam manajemen SDM berkewajiban untuk memastikan bahwa orang-orang yang mereka pilih memiliki kemampuan sesuai dengan syarat-syarat yang telah diajukan sebelumnya.
- d. Manajemen Operasi/Operasional.** Manajemen operasional terfokus pada aktivitas produksi barang dan jasa. Di samping itu, manajemen operasional juga bertanggung jawab terhadap pelaksanaan operasional bisnis yang efektif dan efisien. Manajer operasional memiliki tugas

dan tanggung jawab untuk mengelola material, tenaga kerja, serta energi menjadi output atau hasil yang berbentuk barang dan jasa.

- e. **Manajemen Produksi.** Meskipun namanya manajemen produksi, namun bidang yang satu ini tidak bertanggung jawab atas produksi barang dan jasa perusahaan. Manajemen produksi bertanggung jawab atas hasil produk yang sesuai dengan standar pasar dan selera konsumen.
- f. **Manajemen Strategis/Strategik.** Manajemen strategi berkaitan dengan struktur manajemen teratas, yakni pemimpin atau yang biasa disebut dengan manajer. Tugas manajemen strategi adalah menentukan perencanaan, pengarahan, dan pengawasan terhadap seluruh aktivitas perusahaan.

BAB 2

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni *man, money, method, machine, market, material* dan *information*.⁴ *Man* atau sumber daya manusia, disingkat SDM, adalah unsur manajemen yang berupa individu sebagai sumber daya (tenaga kerja) yang saling bekerjasama secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan (goal) bersama perusahaan atau organisasi. Istilah individu atau manusia dalam sumberdaya manusia di Islam dikenal dengan insani. Untuk itu “Sumber daya insani” adalah manajemen sumber daya manusia dalam Islam yang didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia (bukan mesin) dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Adapun manajemen sumber daya berbasis insani (SDI), menjadikan spritualitas sebagai unsur vital dan tidak terpisahkan dari tempat kerja.

Mengelola Sumber Daya Insani (SDI) dalam organisasi sangatlah penting. Dimana SDI sangat dibutuhkan dalam suatu

⁴ *Man* : Sumber daya manusia, yang dalam Islam disebut dengan “*Sumber Daya Insani*” merupakan unsur dalam manajemen yang berupa individu dengan segalan keyakinanya/keimanannya, pengetahuannya, sikapnya dan keterampilan yang di miliknya untuk mencapai tujuan organisasi aau perusahaan; *Money* : Merupakan unsur dalam manajemen yang berupa uang yang diperlukan perusahaan organiasai atau untuk mencapai tujuan; *Method* : Merupakan unsur dalam manajemen yang berupa cara atau sistem yang diperlukan perusahaan organiasai atau untuk mencapai tujuan; *Machine* : Merupakan unsur dalam manajemen yang berupamesin atau alat yang diperlukan perusahaan organiasai atau untuk mencapai tujuan; *Market* : Merupakan unsur dalam manajemen yang berupa bahan-bahan atau bahan baku yang diperlukan perusahaan organiasai atau untuk mencapai tujuan; *Material* : Merupakan unsur dalam manajemen yang berupa pasaran atau tempat yang diperlukan perusahaan organiasai atau untuk menjual atau memasarkan hasil produksinya; *nformation* : Merupakan unsur dalam manajemen yang berupa hal-hal yang perlukan untuk dapat membantu perusahaan organiasai atau untuk mencapai tujuan.

organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. SDI dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas SDI yang ada. Kualitas SDI banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di organisasi atau perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi dan perusahaan dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya baik tujuan organisasi maupun tujuan personal.

Karakteristik SDI dalam perusahaan berbasis dan berorientasikan pada spiritual sesuai kodrat manusia sebagai makhluk beragama. Karakteristik tersebut meliputi pembangunan diri (*self*) individu yang integral. Dan yang kedua berupa penguatan perusahaan atau institusi sehingga berdaya saing tinggi. Semakin diyakini keterlibatan *self* yang menyeluruh di tempat kerja membawa dampak besar bagi kinerja individu. Terbentuknya *self* management dan persolan responsibility pada level individu pegawai adalah dua dari sekian dampak spiritualitas manajemen yang terkait dengan peningkatan kinerja. Jika tercipta sinergi dari interaksi individu-individu semacam itu, pengaruhnya akan sangat besar terhadap kinerja sebuah organisasi. Jadi sikap atau mental yang spiritual atau *muraqabatullah* akan memberikan dampak yang dahsyat bagi kinerja para karyawan dan tentu saja bagi organisasi atau perusahaan.

A. Definisi Manajemen SDI

Sumber daya insani adalah segenap atau seluruh kemampuan pada diri manusia dan mampu menggunakan kemampuan tersebut untuk mencapai tujuan. Atau dapat juga

diartikan bahwa, Sumber daya insani adalah suatu kemampuan seseorang dalam mengelola, menjalankan, menggerakkan atau menciptakan dan lainnya untuk mencapai urgensi yang diinginkan. Dapat di simpulkan bahwa; Manajemen Sumber Daya Insani adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Sedangkan manajemen sumber daya manusia dalam Islam yang di kenal dengan Sumber daya Insani didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan pula semata menjadi sumber daya bisnis.

Kajian tentang Sumber Daya Insani akan dimulai dari manusia sebagai makhluk yang sengaja diciptakan oleh Allah SWT dengan sebaik-baik bentuk, yang sesuai dengan firman Allah surat At-Tiin ayat 4 : *“Sesungguhnya telah Kami ciptakan manusia itu atas sebaik-baik pendirian.”* (QS: Surat at-Tiin : 4).

Manusia dibekali dengan nafsu, diberikan akal untuk berpikir, sehingga ia bebas menentukan jalan mana yang akan dipilih, jalan yang di ilhamkan kepadanya. Dengan konsep awal bahwa Allah menciptakan manusia di muka bumi ini adalah sebagai khalifah. Makna khalifah disini adalah bahwa manusia sebagai wakil Allah harus bisa memelihara lingkungan dunia, lingkungan disini pun termasuk salah satunya adalah dalam menjalankan roda kegiatan pekerjaan. Karena hidup itu harus bekerja, tanpa bekerja hidup manusia seakan kosong dan tiada bermanfaat.

B. Kontek Manajemen SDI

MSDI merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada SDI, adapun fungsi MSDI adalah :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (Planning)
- b. Pengorganisasian (Organizing)
- c. Pengarahan (Directing)
- d. Pengendalian (Controlling)

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja (SDI)
- b. Pengembangan
- c. Kompensasi
- d. Pengintegrasian
- e. Pemeliharaan
- f. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

Rincian fungsi manajemen SDI sebagai berikut :

1. **Perencanaan:** merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam terwujudnya tujuan. Manfaat perencanaan adalah:
 - 1) Sebagai standar pelaksanaan dan pengawasan.
 - 2) Pemulihan sebagai alternatif terbaik.
 - 3) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
 - 4) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
 - 5) Alat yang memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait.
 - 6) Alat yang meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.
2. **Pengorganisasian:** kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Manfaat Pengorganisasian adalah:
 - 1) Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimiliki.
 - 2) Untuk mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien.

- 3) Wadah memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara bersama-sama.
- 4) Wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang.
- 5) Wadah mendapatkan jabatan dan pembagian kerja.
3. **Pengarahan:** kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien.
4. **Pengendalian:** kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.
5. **Pengadaan:** proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan:** proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi:** pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung uang atau barang sebagai imbalan jasa.
8. **Pengintegrasian:** kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan.
9. **Pemeliharaan:** kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap mau bekerja sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan:** keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. **Pemberhentian:** putusannya hubungan kerja seseorang dari perusahaan disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, atau kontrak berakhir yang diatur sesuai Undang-Undang yang berlaku.

Aspek yang harus dimiliki oleh Sumber Daya Insani Organisasi adalah :

a. Memiliki nilai *Ketauhidan* (Allah SWT mengawasi) dan memiliki nilai *Aqidah*

Nilai *Ketauhidan* dan nilai *Aqidah* adalah asas yang paling mendasar yang membedakan antara syariah dan konvensional. dalam suatu organisasi haruslah memiliki nilai-nilai *ketauhidan* dan *aqidah*, karena dengan memilikinya akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa seolah-olah Allah SWT itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya. Berbeda dengan manajemen konvensional yang beranggapan bahwa apapun yang dilakukan itu bebas mau benar atau salah, asalkan tidak ada orang yang tau perbuatan yang kita lakukan.

Walaupun perbedaan itu adalah rahmat, tetapi bukan perbedaan *aqidah*. Karena di dalam Islam itu tidak ada toleransi mengenai *aqidah* ataupun keyakinan. Dan orang yang mempunyai *aqidah* dan *tauhid* yang kuat itu akan mulia di mata Allah SWT. Seperti firman Allah dalam surat al-Kafirun ayat 6 "*lakum dinukum waliyadin*" bagimu agamamu dan bagiku agamaku. Dengan pondasi *aqidah* yang kuat seseorang tidak akan melakukan hal-hal yang salah (dalam takaran dosa besar) ataupun sampai melupakan Agama.

b. Struktur organisasi untuk menjalankan organisasi tersebut

Didalam manajemen sumber daya insani struktur organisasi sangatlah diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan merangkul lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi. Struktur organisasi juga lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi pekerja yang saling berinteraksi.

Di dalam struktur organisasi mendiskripsikan dan menjelaskan hubungan manusia dengan manusia (terlepas dari yang di atas tadi bahwa ada hubungan Allah SWT) dalam setiap perbuatan kita. Karena semua aktivitas di dunia ini, merupakan proses yang dilakukan oleh manusia. Jadi manusia menjadi pemeran yang sangat utama dan sangat penting dalam manajemen sumber daya insani ini.

Untuk menjalankan suatu perusahaan atau organisasi, kita perlu mengatur struktur organisasi. Yaitu dengan cara menempatkan orang atau pekerja pada tempatnya atau pada bidang keahliannya (*The Right Man On The Right Place/Job*). Setiap orang itu memiliki kemampuan atau skill yang berbeda-beda dengan perbedaan itu bisa membuat roda aktivitas perusahaan itu berjalan dengan lancar.

c. Semua perbuatan itu harus sesuai dengan system syariah

Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik. Yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik. Manajemen sumber daya manusia syariah yang baik adalah manajemen yang mengetahui tentang SDInya, dan selalu melakukan sesuatu perencanaan itu berdasarkan dengan Syariat Islam. Serta menjadikan SDInya itu sebagai SDI yang memiliki wawasan yang luas dan yang selalu tunduk terhadap aturan-aturan yang berlaku baik hukum pemerintahan maupun hukum agama atau syariat.

Semua ini sangat ada kolerasi antara nilai tauhid yang sangat penting. Agama yang akan menjadi pengontrol. Sehingga adanya hubungan antara nilai ketauhidan dan perilaku manusia dengan manusia dalam kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian segala sesuatu yang yang dilakukan dengan baik, benar, terencana, dan terorganisasi dengan baik, maka kita akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Karena sesuatu yang dikerjakan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermanfaat.

C. Tujuan Manajemen SDI

Tujuan dalam MSDI terdiri dari 4 sasaran :

- 1. Tujuan Fungsional** : Bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat sembari meminimalkan dampak negatif tuntutan-tuntutan tersebut bagi organisasi.
- 2. Tujuan Kemasyarakatan/Sosial** : Menjaga kontribusi departemen SDI dalam tingkat yang daya akan terbuang percuma jika MSDI tidak direncanakan
- 3. Tujuan Personal/Karyawan** : Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak demikian, kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan bisa meninggalkan organisasi.
- 4. Tujuan Organisasional/Perusahaan** : Memastikan bahwa MSDI berkontribusi pada efektivitas organisasional. Departemen SDI membant para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi Dalam hal ini para manajer tetap bertanggung jawab penuh atas para bawahannya, departemen SDI hanya memberikan dukungan dalam hal-hal yang terkait dengan pengelolaan SDI

Dari 4 sasaran tujuan di atas, tujuan akhir yang ingin di capai MSDI adalah :

- a. Peningkatan efisiensi
- b. Peningkatan efektifitas
- c. Peningkatan produktifitas
- d. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
- e. Rendahnya tingkat absensi
- f. Tingginya kepuasan kerja karyawan
- g. Tingginya kualitas pelayanan
- h. Rendahnya komplian dari pelanggan
- i. Meningkatnya bisnis perusahaan

D. Dasar Perilaku Manajemen SDI

Karakteristik Sumber Daya Insani Yang Diilhami Dari Sifat Nabi Muhammad SAW, karakteristik atau sifat-sifat yang diilhami dari shifatul anbiyaa' atau sifat-sifat para nabi. Sifat-sifat tersebut, adalah :

1. Shiddiq (benar):

Shiddiq artinya 'benar dan jujur'. Sifat jujur merupakan sifat yang paling utama yang harus ada di setiap diri manusia yang insani. Sifat shiddiq ini mengajarkan kepada setiap insan untu selalu berlaku benar, baik berlaku benar dalam perbuatan dan benar dalam setiap perkataannya. Sifat Shiddiq pertama sekali harus dimiliki oleh seorang pemimpin. seorang pemimpin, harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan.

2. Amanah (jujur/terpercaya) :

Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab. Amanah bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Di antara nilai-nilai yang terkait dengan kejujuran adalah amanah. Ia juga merupakan salah satu moral keimanan. Sumber daya insani haruslah

memiliki sifat amanah, karena Allah menyebutkan sifat orang-orang mukmin yang beruntung adalah yang dapat memelihara amanat yang diberikan kepadanya.

3. Tabligh (transparan) :

Orang yang memiliki sifat tabligh, akan menyampaikan sesuatu dengan benar / berbobot dan dengan tutur kata yang tepat dan tidak akan mengurangi ataupun menambah sesuatu perkataan yang hendak dikatakan. Didalam perusahaan sifat tabligh ini sangat penting di ciptakan, karena harus ada kejelasan informasi pada setiap bidang organisasi, supaya memudahkan setiap pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya.

4. Fathanah (cerdas) :

Fathanah bisa diartikan sebagai kecerdikan atau kebijaksanaan. Sumber daya insani yang mengaplikasikan sifat fathanah maka dia akan memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. 3 kecerdasan manusia itu yaitu: Kecerdas Intelektual (IQ); Kecerdasan Emosional (EQ); Kecerdasan Spiritual (SQ); Kecerdasan Transendental (TQ).

5. Istiqamah :

Istiqamah adalah komitmen dalam menjalankan satu program untuk menuju satu tujuan. Didalam istiqamah ini mengandung konsisten, sehingga secara terus menerus apa yang dianggap baik itu dijalankan. Sumber daya insani harus memiliki sifat istiqamah ini karena dalam menjalankan semua aktivitas perusahaan pasti adanya masalah dan tantangan, jadi apabila SDI ini memiliki sifat istikamah maka insani akan lebih sabar dan mencari solusi yang tepat dalam menyelesaikan permasalahannya.

E. Korelasi Filsafat Ilmu Dengan MSDI

1. Landasan Ontologi MSDI

Landasan Ontologi dari praktek manajemen adalah hakekat dari praktek manajemen. Hakekat itu merupakan “ada”-nya dari manajemen. Inilah esensi dari praktek manajemen. Tanpa hakekat ini, praktek manajemen menjadi tidak bermakna. Ontologi dari Manajemen SDI bisa direlevansikan sebagai jaringan komunikasi intensif antar individu yang memiliki perbedaan keterampilan dan ilmu, namun bekerja untuk mewujudkan tujuan yang sama. Jadi, ontologi dari praktek manajemen adalah sebagai jaringan komunikasi yang saling bertautan satu sama lain. Jaringan komunikasi itu juga mengandaikan adanya tanggung jawab masing-masing individu untuk berkomitmen pada tugas dan tujuan yang ada.

Tujuan itu haruslah menjadi bagian dari identitas dan cita-cita bersama. Setiap organisasi/perusahaan haruslah menentukan tujuan serta arah yang hendak dicapai dalam organisasi tersebut dan harus bisa dikomunikasikan terhadap seluruh elemen yang ikut berkontribusi terhadap keberlangsungan hidup organisasi tersebut.

Adapun aspek realitas yang dijangkau teori dan manajemen melalui pengalaman panca indra ialah dunia pengalaman manusia secara empiris baik yang berupa tingkat kualitas maupun kuantitas hasil yang dicapai.

Objek materi ilmu manajemen ialah sisi manajemen yang mengatur seluruh kegiatan manajemen meliputi, Perencanaan, Pengorganisasian, Pengerahan (motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, dan negosiasi serta pengembangan organisasi) dan Pengendalian (meliputi pemantauan, penilaian, dan pelaporan).

Secara bertahap, landasan ontologi manajemen diterapkan dalam Manajemen SDI dikembangkan dalam beberapa strategi perusahaan untuk mendapatkan tujuan di antaranya:

- a. Perumusan Visi dan Misi, Peluang dan Tantangan, Kekuatan dan Kelemahan, Sararan Jangka Panjang, Strategi Alternatif, Pemilihan strategi yang dipakai untuk merumuskan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan tersebut.
- b. Implementasi, yang meliputi Sasaran Tahunan, Kebijakan, Motivasi Karyawan dan Alokasi Sumber Daya.
- c. Evaluasi, meliputi Peninjauan Internal dan Eksternal, Mengukur Kinerja, dan Tindakan Perbaikan.

Dalam landasan ontologi manajemen maka harus bisa menjawab semua hal yang menyangkut hakikat dasar dari sebuah organisasi itu didirikan, di antaranya:

- a. Perusahaan haruslah mengetahui bidang dan objek apa perusahaan tersebut bergerak, apakah di bidang jasa, keuangan atau lainnya.
- b. Apakah wujud yang hakiki dari objek perusahaan tersebut.
- c. Bagaimana hubungan antara objek tadi dengan daya tangkap manusia (seperti berpikir, merasa dan mengindra) yang membuahkan pengetahuan.
- d. Maka secara keseluruhan landasan ontologi manajemen merupakan pedoman untuk setiap organisasi dalam bergerak menggapai tujuan bersama.

2. Landasan Epistemologi MSDI

Epistemologi berasal dari Bahasa Yunani episteme yang berarti pengetahuan dan logos yang berarti teori. Jadi, dengan istilah itu yang dimaksud adalah penyelidikan asal mula pengetahuan atau strukturnya, metodenya, dan validitasnya. Manajemen dapat pula didefinisikan sebagai

seni dan ilmu mengelola sumber daya alam (SDA) dan sumber daya insani (SDI) mencapai tujuan ekonomi secara efektif dan efisien. Dalam perkembangannya epistemologi menampakkan jarak yang asasi antara rasionalisme dan empirisme, walaupun sebenarnya terdapat kecenderungan beriringan.

Landasan epistemologi manajemen SDI tercermin secara operasional dalam metode ilmiah. Pada dasarnya metode ilmiah merupakan cara ilmu memperoleh dan menyusun tubuh pengetahuan dengan berdasarkan:

- a. Kerangka pemikiran yang bersifat logis dengan argumentasi yang konsisten dengan pengetahuan sebelumnya yang telah berhasil disusun.
- b. Menjabarkan hipotesis yang merupakan deduksi dari kerangka tersebut dan melakukan verifikasi terhadap hipotesis termaksud dengan menguji kebenaran pernyataan secara faktual. Misalnya pertanyaan-pertanyaan:
 - 1) Bagaimana proses yang memungkinkan ditimbanya pengetahuan yang berupa ilmu ?
 - 2) Bagaimana prosedurnya ?
 - 3) Hal-hal apa yang harus diperhatikan agar kita mendapatkan pengetahuan yang benar ?
 - 4) Apa yang disebut kebenaran itu sendiri ?
 - 5) Apakah kriterianya ?
 - 6) Cara/teknik/sarana apa yang membantu kita dalam mendapatkan pengetahuan yang berupa ilmu ?

Untuk itulah maka landasan epistemologi manajemen haruslah bisa menjawab beberapa pertanyaan di atas dengan mencari formula atau metode yang tepat bagaimana sebuah organisasi dapat beroprasi dengan tujuan yang telah ditentukan. Secara umum, landasan epistemologi manajemen

sumber daya manusia bisa diaplikasi dalam beberapa pendekatan di bawah ini :

- a. Manajemen SDI sebaiknya melakukan pendekatan sistem sosial. Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi/perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik di antara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan di antara sesama karyawan. Mungkin saja pendekatan mekanis dipakai karena teknologi diperlukan untuk memajukan perusahaan namun tidak semua diadaptasi secara keseluruhan agar tidak menggantikan peran manusia sebagai subjek yang memiliki kreativitas dan keberdayaan.
- b. Perusahaan haruslah menjalankan fungsi-fungsi manajemen di bawah ini:
 - 1) Perencanaan: Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
 - 2) Pengorganisasian: Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, dan mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
 - 3) Penyusunan staf: Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

- 4) Kepemimpinan: Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, dan memotivasi bawahan.
 - 5) Pengendalian: Menetapkan standar, seperti kuota penjualan, standar penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.
- c. Perusahaan haruslah mengadakan pengembangan terhadap karyawan. Kegiatan yang bisa dilakukan seperti di bawah ini:
- 1) Orientasi atau Sosialisasi. Kegiatan ini merupakan pengenalan karyawan baru terhadap kebijakan dan program perusahaan/ organisasi, hal ini diharapkan terciptanya rasa memiliki dengan iklim kerja yang kondusif.
 - 2) Pelatihan dan Pengembangan. Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan.
 - 3) Perencanaan dan Pengembangan Karir. Karir karyawan dan kebutuhan perusahaan adalah hal yang tak terpisahkan, oleh karena itu perusahaan harus membantu karyawannya dalam merencanakan karir mereka agar kebutuhan kedua belah pihak dapat terpenuhi.
- d. Manajemen SDI haruslah menjalankan perannya sebagai berikut:
- 1) Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*Preparation and selection*). Hal-hal yang harus dilakukan adalah persiapan, rekrutmen, dan seleksi tenaga kerja.
 - 2) Pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and evaluation*).

- 3) Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (*Compensation and protection*).
- 4) Landasan epistemologi manajemen haruslah sanggup melahirkan cara dan metode terbaik dan diiringi dengan support teknologi yang memadai akan menjadikan karyawan tidak hanya sebagai pekerja tetapi pelaku sekaligus penggagas dalam pencapaian tujuan. Apabila karyawan sebagai aset sumberdaya manusia dibina dan dipenuhi tuntutan kebutuhannya baik yang menyangkut kesejahteraan atau pengetahuan sebagai bekal diri masing-masing tentu akan menghasilkan performa yang berkualitas.

3. Landasan Aksiologis MSDI

Di dalam praktek manajemen, ada lima nilai yang kiranya menjadi titik tolak, yakni nilai-nilai: Pengabdian, Kemanusiaan, Ekonomi, Lingkungan hidup dan Estetika. Aksiologi merupakan suatu pendekatan yang menguji dan mengintegrasikan semua nilai tersebut dalam kehidupan manusia. Dengan kata lain nilai-nilai tersebut ditanamkan dalam pribadi para pemimpin bisnis (Manajer), staf dan pegawai. Sesuai dengan tujuannya, maka manfaat manajemen SDI adalah:

- a. Terwujudnya suatu proses kegiatan perekonomian yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan.
- b. Terciptanya pelaku kegiatan manajerial yang aktif mengembangkan potensinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
- c. Tercapainya tujuan perekonomian secara efektif dan efisien.

d. Tercapainya pemberdayaan yang signifikan sebagai upaya untuk meningkatkan pembangunan dan kualitas hidup manusia.

BAB 3

DASAR PERILAKU MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

Manajemen Sumber Daya Insani telah berkembang hingga ketitik di mana ia telah menjadi industri dan bukan hanya pekerjaan. Bagian yang sangat dibutuhkan dari Manajemen Sumber Daya Insani adalah untuk membantu orang-orang (Insani) dan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, ekonomi, politik dan teknologi besar-besaran yang mempengaruhi bagaimana cara mengelola orang-orang.

Yang mempengaruhi dalam perkembangan MSDI adalah model-model baru yang digunakan untuk bekerja dan berorganisasi, jaringan yang berkembang baik antar organisasi, intra intra organisasi atau gaya hidup pribadi. Fungsi SDI dalam organisasi lebih kecil dan lebih sering dikaitkan dengan berbagai penyedia layanan, dan kadang-kadang disebut dengan kegiatan transaksional *outsourcingi*.

A. Perbedaan Individu

Insani memiliki ciri-ciri tertentu, seperti karakteristik fisik dan mental. Jenis seperti ini yang menghubungkan semua jenis Insani yang menghasilkan pola perilaku umum. Dengan demikian, semua Insani memiliki kebutuhan fisiologis dan dasar yang berbeda terutama berkaitan dengan kelangsungan hidup: kebutuhan makanan, tempat tinggal, keamanan, reproduksi, kasih sayang, keanggotaan kelompok. Tidak seperti binatang, Insani juga membutuhkan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan-kebutuhan ini menunjukkan diri mereka dalam bentuk kegiatan eksplorasi, kreatif, dan memuaskan diri sendiri dalam berbagai bentuk. Sebagai

dampaknya, gambaran umum dari semua perilaku Insani adalah bahwa ia diarahkan oleh tujuan, karena kelompok ataupun spesies didorong untuk memenuhi kebutuhan ini.

Pada saat yang sama setiap individu adalah hasil dari kombinasi unik dari faktor genetik dan lingkungan. Terlepas dari keadaan luar biasa dari kembar identik, setiap Insani secara fisik berbeda dari semua Insani lainnya saat lahir. Setelah itu, setiap orang mengalami pola pengaruh lingkungan yang unik, yang dihasilkan oleh fitur akumulatif dan khas dari keluarga tertentu, jenis kelamin, wilayah, ras, pendidikan, agama, zaman, dll. Ini adalah proses yang terus berubah dengan hasil bahwa semua kita sedang terus dibentuk dan dimodifikasi oleh pengalaman baru dan hubungan baru. Berbagai faktor keturunan dan lingkungan menghasilkan keunikan individu yang memiliki konsekuensi penting bagi diri mereka sendiri.

Ketika kita tumbuh secara fisik dan berkembang secara mental, proses Insani secara umum untuk memenuhi kebutuhan dan memahami dunia menjadi sasaran pengaruh sosialisasi dari orang lain yang paling sering kita hubungi, di dalam keluarga, di sekolah, di gereja, misalnya, dan di masyarakat yang lebih besar tempat kita berada. Selama masa ini kita juga berkembang secara emosional, berhubungan dengan perasaan kita dan belajar bagaimana mengendalikannya. Sebagai hasil dari pengaruh ini, seseorang akan memperoleh sikap, nilai, dan harapan yang membentuk perilaku terhadap orang lain dan sangat memengaruhi penilaian dan keputusan tentang tujuan yang harus dikejar. Ketika kepercayaan kita tidak memiliki dasar rasional, mereka juga dapat digambarkan sebagai prasangka.

Kondisi kesamaan Insani pada dan ketidaksamaan individu menjadi penting untuk masalah hubungan interpersonal. Informasi yang diterima oleh individu dari

lingkungan eksternal diproses sesuai dengan latar belakang pribadi mereka, dan hasilnya digunakan sebagai dasar untuk penilaian, keputusan dan tindakan. Dalam perjalanan hubungan sehari-hari ada kecenderungan umum untuk menganggap bahwa orang lain melihat dan menafsirkan dunia seperti yang kita lakukan atau berharap bahwa mereka harus melakukannya.

Pentingnya memahami efek dari perbedaan individu pada hubungan antar pribadi tidak begitu sulit sehingga asumsi dan harapan tentang perilaku orang lain akan dihilangkan atau dimodifikasi. Justru, kita harus memiliki kerangka kerja untuk menjadikannya sebagai analisis seakurat mungkin dari perilaku kita sendiri dan orang lain. Ini akan mengarah pada wawasan yang lebih luas tentang masalah manajemen sumber daya Insani, dan karenanya dapat meningkatkan kualitas hubungan antarpribadi, karena kita memahami bahwa kenyataan tidak mutlak tetapi ditentukan oleh persepsi dan interpretasi individu. Dalam istilah praktis, ini berarti bahwa kita mungkin cenderung menjadi bingung, frustrasi atau marah ketika perilaku orang lain tampaknya tidak sesuai dengan asumsi atau harapan kita sendiri tentang apa yang seharusnya. Kita juga cenderung terdorong untuk menjelaskan perilaku orang lain yang tampaknya aneh atau tidak masuk akal dengan mengemukakan alasan dan motif kita sendiri, misalnya kebodohan, dendam, iri hati, keras kepala dan kurang minat. Jenis wawasan dan pemahaman ini paling penting sebagai dasar untuk mempelajari bidang-bidang tertentu seperti komunikasi, motivasi, perilaku kelompok dan organisasi, dan kepemimpinan.

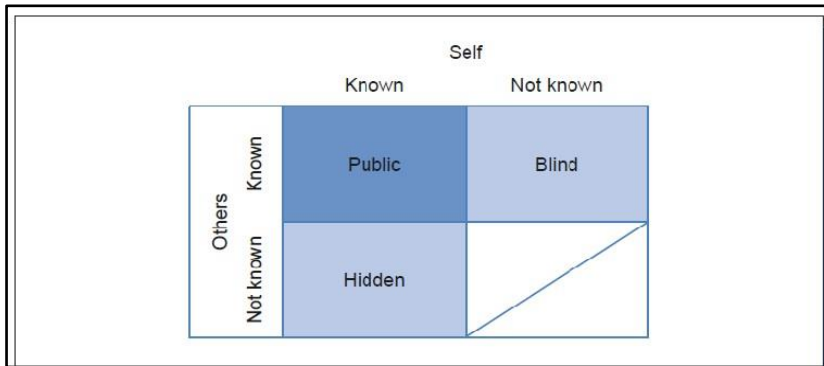
B. Kesadaran Diri

Kebutuhan dan pentingnya kesadaran diri telah diakui sejak dulu. Perintah 'Ketahuilah dirimu' rupanya ditulis dengan

emas di atas serambi Kuil Apollo di Yunani kuno. Robert Burns membahas tema yang sama ketika menulis: "O, ada kekuatan ketika kita memberi hadiah, untuk melihat diri kita sendiri seperti ketika dia melihat kita".

Pemahaman tentang kemampuan dan keterbatasan seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sifat-sifat pribadi sangat penting dalam pekerjaan. Semakin banyak wawasan manajer memiliki sifat perilaku mereka dan efek pada anggota kelompok mereka, semakin efektif mereka akan cenderung memperhatikan mereka dan semakin kecil kemungkinan mereka untuk mengasingkan orang-orang yang seharusnya mereka motivasi. Gaya manajerial menjadi lebih demokratis atau partisipatif dan kurang otoriter, maka karyawan didorong lebih dari sebelumnya untuk menilai diri mereka sendiri dalam hal kesesuaian pekerjaan, jalur karier, kinerja kerja dan perkembangan.

Ada dua pandangan terhadap individu, pandangan yang dimiliki individu tentang diri mereka sendiri dan ada pandangan yang dimiliki orang lain, yang telah melihat mereka dalam berbagai situasi. Jelas, sering ada beberapa perbedaan dalam pandangan ini. Pandangan diri bisa bertentangan dengan pandangan orang lain tentang kita. Mungkin ada perbedaan di antara penilai eksternal. Varian utama yang mungkin dalam menilai perilaku individu telah dirangkum dalam model yang dikenal sebagai jendela Johari (Gambar), dinamai menurut penulis psikolognya, Joe Luft dan Harry Ingham.



Gambar 1 : Johari Window

Terdapat empat poin penting dalam gambar tersebut yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dikenal oleh diri sendiri dan orang lain (publik).
Misalnya, Saya tahu bahwa saya malas dan orang lain juga berpikiran seperti itu.
- b. Dikenal lain, tetapi tidak untuk diri sendiri (buta).
Misalnya, Saya pikir saya orang yang perhatian dan sensitif. Orang lain tidak melihat saya dengan cara ini. Saya tidak sadar bahwa orang lain memiliki pandangan yang berbeda.
- c. Dikenal sebagai diri sendiri, tetapi tidak bagi orang lain (tersembunyi).
Misalnya, Saya tahu bahwa kurangnya keberanian moral saya adalah kelemahan utama. Rupanya orang lain tidak begitu menyadari masalah ini.
- d. Tidak dikenal sendiri dan tidak dikenal orang lain.
Misalnya, Saya seorang hakim yang miskin. Saya tidak menyadari hal ini dan juga orang lain yang tidakkenal saya.

Jendela ini akan mengecil sehubungan kita tumbuh dewasa, mulai mengembangkan diri atau belajar dari pengalaman. Sedangkan yang dimaksud daerah publik adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh dirinya dan

orang lain. Daerah buta adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh orang lain tetapi tidak diketahui oleh dirinya. Hubungan secara interpersonal, orang ini lebih memahami orang lain tetapi tidak mampu memahami tentang diri, sehingga orang ini seringkali menyinggung perasaan orang lain dengan tidak sengaja. Daerah tersembunyi adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh diri sendiri tetapi tidak diketahui oleh orang lain. Dalam daerah ini, orang menyembunyikan/menutup dirinya. Informasi tentang dirinya disimpan rapat-rapat. Daerah yang tidak disadari membuat bagian kepribadian dalam ketidaksadaran, yang tidak diketahui baik oleh diri sendiri maupun orang lain. Namun demikian ketidaksadaran ini kemungkinan bisa muncul. Oleh karena adanya perbedaan individual, maka besarnya masing-masing daerah pada seseorang berbeda dengan orang lain. Gambaran kepribadian di bawah ini dapat memberikan contoh mengenai daerah-daerah dalam Jendela Johari.

C. Komunikasi

Masalah yang ditimbulkan oleh individualitas Insani untuk hubungan interpersonal mengarah secara logis ke studi komunikasi. Ini dapat dilihat sebagai perpanjangan dari studi tentang sifat individu dan hubungan mereka satu sama lain, masalah yang diciptakan oleh individualitas Insani dan sejauh mana hambatan ini dapat dikurangi. Komunikasi adalah aliran informasi yang digunakan Insani untuk menyampaikan pesan dan niat satu sama lain, oleh karena itu tidak ada tindakan Insani kolaboratif yang dapat terjadi tanpanya.

Karena permohonan untuk komunikasi yang lebih baik terus-menerus disuarakan, akan bermanfaat untuk berhenti sejenak untuk membahas sifat dasarnya. Meskipun prosesnya halus dan tidak mudah disederhanakan, penting untuk memikirkan komunikasi sebagaimana diterapkan pada

telegrafi, dimana pesan dikodekan oleh satu orang, ditransmisikan melalui panjang gelombang tertentu dan diterima serta diterjemahkan oleh orang lain. Agar pesan dapat diterima dan dipahami sebagaimana dimaksudkan oleh pemancar, sejumlah kondisi harus dipenuhi:

- a. Pengirim dan penerima harus mengetahui kodenya.
- b. Mereka harus menggunakan panjang gelombang yang sama.
- c. Harus ada gangguan minimum.

Analogi sederhana ini menekankan sifat dasarnya adalah proses dua arah dan untuk menjadi efektif makna pengirim yang dimaksudkan harus diterima sedekat mungkin dengan keadaan yang tidak tercemar oleh penerima. persyaratan dasar ini tidak selalu dipahami dalam praktik. Kadang-kadang ketika manajer berbicara tentang peningkatan komunikasi, mereka benar-benar bermaksud menaikkan volume, atau mengirim lebih banyak atau berbagai jenis pesan tanpa memikirkan penerima.

Karena masalahnya melekat pada kondisi Insani, tidak mungkin ada solusi yang mudah. Harapan terbaik untuk membuat kemajuan apa pun tampak yang terlihat. Pertama, dalam memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang sifat komunikasi, masalah yang melekat dan penyebabnya. Dan kedua, dalam memanfaatkan wawasan ini untuk menciptakan kondisi yang paling menguntungkan bagi masyarakat. Tingkat komunikasi setinggi mungkin yang dapat dicapai. Kita sekarang dapat mempertimbangkan apa kondisi-kondisi ini:

- a. Harus ada keinginan tulus untuk berkomunikasi. Dengan kata lain, pengirim pesan harus benar-benar peduli untuk membantu penerima sebanyak mungkin memahami makna yang dimaksud. Pesan yang tampaknya terbuka terkadang menyembunyikan niat terselubung. Terkadang pengirim tampaknya membuat lebih banyak upaya untuk mengaburkan daripada mengungkapkan makna.

- b. Iklim kepercayaan dan keterbukaan adalah faktor yang sangat penting dalam membangun komunikasi yang efektif. Gaya manajemen ini jauh lebih mungkin untuk menciptakan rasa aman dan tidak adanya ancaman, dan karenanya mendorong komunikasi ke atas yang dibutuhkan manajer sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat.
- c. Harus ada kesadaran akan masalah yang melekat pada perbedaan persepsi individu. Kita perlu berurusan dengan orang lain bukan berdasarkan asumsi kita bahwa maknanya sama atau harus sama dengan kita, tetapi sejauh mungkin dalam hal pengalaman dan harapan mereka. Sebagai contoh, ketika berkomunikasi dengan anak-anak kecil kita secara alami menyesuaikan kosa kata kita dan cara kita menyajikan ide-ide untuk mengakomodasi pengalaman dan persepsi mereka yang terbatas. Wawasan dan sensitivitas yang secara umum ditunjukkan dalam situasi ini tidak berbeda secara prinsip dari apa yang diperlukan dalam berurusan dengan orang dewasa lainnya. Tampaknya itu bisa dicapai, tetapi kita sering tidak menyadari bahwa itu perlu. Dalam komentar kami tentang 'kecerdasan emosi' di bagian selanjutnya, kami memperluas poin ini.
- d. Semakin banyak pengalaman dibagi, semakin baik kemungkinan komunikasi yang akan terjadi.
- e. Kita perlu memeriksa secara teratur pemahaman pesan dan niat kita.
- f. Terakhir, komunikasi yang baik juga berarti mendengarkan. Ini adalah keterampilan yang tidak muncul secara alami. Itu membutuhkan banyak konsentrasi dan latihan. Terlalu sering kita menjadi sibuk dengan pikiran kita sendiri dan mencari peluang untuk menyela.

D. Motivasi

Secara tradisional, asumsi yang dibuat oleh manajer tentang motivasi sebagian besar mencerminkan pendekatan 'wortel dan tongkat'. Bukti yang cukup tentang prevalensi pendekatan ini dapat dilihat dalam sistem imbalan dan hukuman, diterapkan dalam cara langsung dan halus, yang merupakan karakteristik dari banyak organisasi kerja. Kadang-kadang digambarkan sebagai Teori Rasional-Ekonomi, itu dicontohkan dalam ide-ide FW Taylor (1913) dan para pengikutnya dalam apa yang disebut 'Sekolah Manajemen Ilmiah', yang memperkenalkan metode studi waktu dan gerak ke dalam organisasi kerja pada awal tahun. abad ke-20. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pekerja dimotivasi terutama oleh insentif material. Asumsi semacam itu pasti memiliki pengaruh mendasar pada lingkungan organisasi, gaya manajerial, pengaturan dan metode kerja. Dalam sistem Taylor, misalnya, studi waktu dan gerak digunakan untuk memaksimalkan efisiensi dan produktivitas melalui pembayaran untuk hasil. Pekerja dianggap sebagai faktor produksi. Sedikit perhatian diberikan pada pengaruh potensial atau pentingnya faktor Insani terhadap kinerja.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan batin yang mendorong Insani untuk berperilaku dalam berbagai cara. Oleh karena itu, merupakan bagian yang sangat penting dari studi individualitas Insani. Karena kompleksitas ekstrimnya individu Insani dan perbedaan mereka, motivasi sangat sulit dipahami baik dalam diri sendiri maupun orang lain. Namun demikian, ada beberapa fitur motivasi yang dapat dianggap berlaku secara umum:

- a. Kekuatan motivasi timbul sebagai akibat dari kebutuhan yang harus dipenuhi. Dengan demikian, keadaan ketegangan atau ketidakseimbangan terjadi yang merangsang tindakan untuk mendapatkan kepuasan.

- b. Kepuasan suatu kebutuhan dapat merangsang keinginan untuk memenuhi kebutuhan lebih lanjut (misalnya. "Semakin banyak yang mereka miliki, semakin banyak yang mereka inginkan").
- c. Kegagalan untuk memenuhi kebutuhan dapat menyebabkan pengurangan atau pengalihan kekuatan motivasi menuju tujuan lain yang dilihat sebagailebih mudah didapat.
- d. Kekuatan motivasi memiliki tiga elemen dasar, yaitu arah, intensitas dan durasi maksudnya adalah diarahkan pada tujuan, kekuatannya dapat sangat bervariasi, tergantung pada kekuatan keinginan individu, dan itu dapat berlangsung untuk jangka waktu yang atau pendek atau berulang secara berkala.
- e. Ada dua sumber utama kebutuhan Insani:
 - 1) Diwarisi, yaitu semua Insani berbagi kebutuhan fisiologis primer yang harus dipenuhi untuk bertahan hidup.
 - 2) Lingkungan, yaitu melalui pengaruh sosialisasi utama dalam hidup mereka orang memperoleh sikap, nilai, dan harapan, yang mengarah.

Karena pentingnya penelitian orang di tempat kerja, motivasi telah menjadi subjek penelitian lanjutan sejak tahun-tahun awal abad ke-20. Dalam istilah yang sangat luas, banyak teori yang ada terdiri dari dua jenis: mereka mungkin didasarkan pada asumsi dengan melatih manajer, yang dihasilkan dari pengalaman dan pengamatan langsung, atau mereka mungkin merupakan hasil penelitian metadis, biasanya oleh psikolog dan spesialis serupa.

E. Kelompok

Perilaku kelompok memiliki konsekuensi penting bagi manajemen. Studi telah mengungkapkan pentingnya

penelitian ke dalam kelompok yang diorganisir sebagai tim, karena dampak potensial dari perilaku kelompok pada kinerja organisasi.

Perhatian utama manajer tentang kelompok kerja mereka adalah bahwa mereka harus bekerja secara kohesif sebagai tim untuk mencapai hasil diperlukan. Ketertarikan mereka pada perilaku kelompok terpusat. Oleh karena itu, pada pertanyaan dasar seperti, faktor apa yang membuat kelompok bekerja secara kohesi dan faktor apa yang menyebabkan gangguan? Untuk menemukan kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, kita perlu memeriksa serangkaian pertanyaan terkait: apa karakteristik kelompok kerja? Mengapa dan dengan harapan apa orang bergabung dengan mereka? Bagaimana secara umum mereka beroperasi? Jenis masalah apa yang mungkin muncul dalam kelompok, antara kelompok dan manajer, dan antara kelompok yang berbeda? Pertanyaan-pertanyaan ini akan memberikan kerangka kerja yang bermanfaat untuk analisis subjek secara sistematis.

1. Alasan keanggotaan kelompok dan harapan dari anggota kelompok

Alasan mengapa individu bergabung dengan kelompok, dan harapan yang dimiliki setiap orang, secara alami akan mencakup rentang yang sangat luas. Alasan keanggotaan kelompok utama yang dapat diidentifikasi sangat cocok dengan kategori hierarki Maslow: materi atau ekonomi; sosial; harga diri atau status; pengembangan diri pemenuhan. Terbukti, kepuasan kebutuhan material hanyalah salah satu dari sejumlah kemungkinan.

Ketika orang bergabung dengan kelompok kerja, sebuah kontrak secara resmi dibuat pernyataan yang benar tentang apa yang dibutuhkan pengusaha dan apa yang akan mereka berikan sebagai imbalan. Syarat dan ketentuan ini

selalu berbeda dinyatakan dalam bahasa material. Mereka tidak mengatakan bahwa perusahaan akan berusaha memenuhi kebutuhan karyawan untuk harga diri atau pemenuhan diri. Namun, di balik bahasa formal kontrak resmi selalu ada yang tersirat apa yang telah digambarkan sebagai 'kontrak psikologis', ini menjadi 'perjanjian' antara atasan dan karyawan yang mengandalkan kewajiban dan saling pengertian. Ini berarti pengusaha menganggap bahwa keputusan karyawan untuk bergabung dengan organisasi menunjukkan kesediaan untuk menerima prinsip subordinasi dan untuk mengakui wewenang organisasi dengan sah. Persepsi karyawan disisi lain bahwa karena hubungan bersifat sukarela, mereka memiliki kebebasan untuk melakukan perilaku yang dapat mempengaruhi situasi kerja.

2. Interaksi intra dan antar kelompok

Tahapan-tahapan yang digunakan dalam interaksi didalam dan diluar kelompok:

- a. Pembentukan: **Tahap awal**, ketika anggota diberi tugas tugas tentang kepada satu sama lain dan kepemimpinan kelompok. Pandangan ekstrem biasanya akan mendominasi. Anggota saling menguji dan menyusun aturan perilaku. Dalam kelompok tanpa pemimpin, pemimpin dapat dipilih atau mulai muncul. Ini dapat diubah pada tahap selanjutnya.
- b. **Tahap 2**, Menyerang: para anggota saling mengenal satu sama lain dengan lebih baik dan siap untuk mengedepankan pandangan mereka dengan lebih giat. Ini mengarah pada konflik antara individu, pemimpinau sub-kelompok yang mungkin muncul.
- c. **Tahap 3**, Norming: konflik mulai dikendalikan ketika anggota menyadari perlunya bekerja sama

untuk melakukan tugas. Kelompok ini menghasilkan norma-norma perilaku, yaitu kode perilaku yang diterima dan perilaku yang diterima oleh semua anggota.

d. Tahap 4, Pertunjukan: kelompok ini sekarang telah mengembangkan tingkat kohesi yang diperlukan untuk bekerja sebagai sebuah tim dan untuk berkonsentrasi pada masalah yang harus diatasi untuk mencapai tujuannya.

Model ini adalah tahapan yang sangat umum dan mungkin tidak berlaku untuk semua jenis grup. Namun demikian, prinsip-prinsip dasar memiliki aplikasi yang lebih luas dan memberikan wawasan yang bermanfaat tentang perilaku kelompok dengan keberadaan yang berkelanjutan dan tugas yang berkelanjutan.

3. Kelompok

Hubungan dalam kelompok dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ukuran, komposisi, kepribadian individu anggota kelompok dan peran mereka, dan norma-norma kelompok. Manajer perlu memahami faktor-faktor ini dan pengaruhnya sebagai dasar untuk menganalisis kemungkinan sumber persatuan atau perpecahan di dalam suatu kelompok. Semua bukti menunjukkan bahwa kelompok yang sangat kohesif umumnya lebih produktif daripada kelompok yang kurang kohesif. Pada saat yang sama, akan ada individu atau kelompok menganggap bahwa keterpaduan kelompok tentu berkorelasi dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Suatu kelompok dapat menjadi kohesif sebagai reaksi terhadap dan pertahanan terhadap taktik manajemen yang tidak disetujuinya, atau karena ancaman yang dirasakan dari kelompok lain.

Komposisi kelompok juga akan mempengaruhi pola interaksi. Manajer biasanya tidak diharapkan untuk merencanakan atau memanipulasi komposisi kelompok mereka untuk mengurus semua faktor yang berpengaruh terhadap kepribadian, pengalaman, kelas sosial, usia, dll. Secara teori, semakin besar homogenitas yang dimiliki suatu kelompok, semakin cenderung kohesifnya. Kecuali untuk keadaan di mana akan ada terlalu banyak kepribadian yang dominan, perpaduan antara sifat-sifat kepribadian bisa menjadi keuntungan dan kerugian.

Tingkat kecerdasan dan kecerdasan emosi (EI) bukan inopposisi, tetapi set kompetensi yang berbeda. Kecerdasan emosional membutuhkan untuk mengetahui emosi seseorang, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain dan menangani hubungan dengan sukses (Goleman, 1996, hlm. 43). Keterampilan kecerdasan emosional dapat dikembangkan dan mereka yang memiliki keterampilan seperti itu lebih banyak mungkin efektif, setelah 'menguasai kebiasaan pikiran yang mendorong produktivitas.

F. Teori Manajerial

Secara tradisional, asumsi yang dibuat oleh manajer tentang motivasi seseorang sebagian besar diilustrasikan sebagai "wortel dan tongkat". Pendekatan ini menggambarkan bahwa pada umumnya orang tidak suka bekerja maka terkadang harus dipaksa, diarahkan bahkan diancam terlebih dahulu agar mau bekerja. Bukti yang cukup besar tentang prevalensi pendekatan ini dapat dilihat pada sistem penghargaan dan hukuman, diterapkan secara langsung dan bertahap, yang merupakan karakteristik dari sebagian besar organisasi. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pekerja termotivasi terutama oleh insentif material.

Asumsi semacam itu pasti memiliki efek mendasar pada lingkungan organisasi, gaya manajerial, pengaturan kerja dan metode yang digunakan.

G. Studi Penelitian

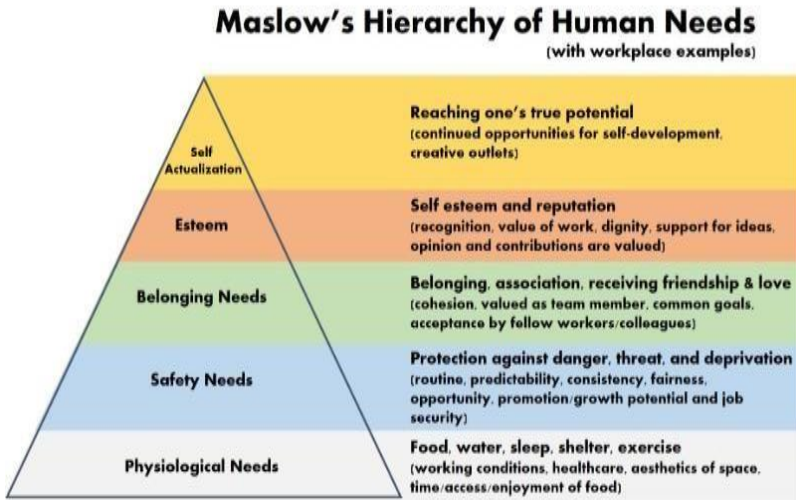
Dalam satu kelompok studi penekanan diarahkan terutama pada pentingnya kebutuhan sebagai pengaruhnya terhadap motivasi. Karena sebagian besar penelitian ini berkaitan dengan kebutuhan Insani akan kreativitas dan pemenuhan diri yang lebih tinggi, mereka mewakili suatu bentuk reaksi terhadap asumsi manajerial mengenai dominasi motif ekonomi. Para penulis utama dalam kategori ini adalah Abraham Maslow, Elton Mayo dan rekan, Fred Herzberg, David McLelland dan Douglas McGregor.

H. Hirarki Kebutuhan Maslow

Berdasarkan pemikiran Maslow, Insani merupakan makhluk yang ingin perilakunya diarahkan. Maslow mengajukan beberapa pendapat tentang kebutuhan pada tingkat yang berbeda mulai dari kebutuhan fisiologis dan biologis dasar hingga kebutuhan budaya, intelektual, spiritual hingga pada kebutuhan yang lebih tinggi. Berikut 5 daftar kebutuhan Maslow yang dikenal dengan hirarki kebutuhan, yaitu:

1. Fisiologis: ini berkaitan dengan hal yang sangat penting khususnya usaha seseorang untuk bertahan hidup (misalnya: makanan, minuman, tidur, reproduksi).
2. Keamanan: ini mengacu pada kebutuhan untuk bebas dari bahaya dan tinggal di lingkungan yang stabil dan tidak bermusuhan.
3. Afiliasi/sosial: sebagai makhluk sosial, orang membutuhkan hubungan dan bantuan dari orang yang lainnya.

4. Esteem/penghargaan: ini termasuk harga diri dan penilaian diri sendiri menurut pendapat orang lain.
5. Aktualisasi diri: ini adalah kebutuhan pada tingkat tertinggi yang dipenuhi oleh kesempatan untuk mengembangkan talenta secara total untuk mencapai tujuan pribadi.



Gambar 2: Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Berdasarkan hirarki kebutuhan di atas, terdapat dua asumsi yang sangat penting bagi teori Maslow: pertama, kebutuhan yang lebih tinggi tidak dapat tercapai sampai kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi terlebih dahulu; dan kedua, kebutuhan yang telah dipuaskan tidak lagi menjadi kekuatan yang dapat memotivasi seseorang.

I. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor adalah pengembangan dari sistem Maslow. Herzberg mengklasifikasikan dua kategori kebutuhan yang sesuai dengan tingkat tujuan Insani yang lebih rendah dan lebih tinggi. Disebutkan bahwa satu kelompok “faktor kebersihan” dan kelompok lainnya

“motivator”. Faktor “*higiene*” adalah faktor lingkungan dalam situasi kerja yang membutuhkan perhatian konstan untuk mencegah ketidakpuasan. Faktor-faktor ini meliputi gaji dan imbalan lainnya, kondisi kerja, keamanan, gaya pengawasan, dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut pada dasarnya adalah faktor dalam menarik tenaga kependidikan dan mengabaikan penyebab ketidakpuasan. Herzberg menjelaskan bahwa motivasi dan kepuasan hanya bisa berasal dari sumber internal dan peluang yang diberikan oleh pekerjaan untuk pemenuhan diri. Menurut teori ini, seorang pekerja yang menemukan pekerjaan tidak berarti bereaksi secara apatis meskipun semua faktor “kebersihan” terpelihara dengan baik. Manajer memiliki tanggung jawab khusus untuk menciptakan iklim yang dapat memotivasi dan untuk melakukan segala upaya untuk memperkaya pekerjaan.

J. Kepuasan Dan Motivasi Kerja

Menurut teori Hackman dan Oldham, lima karakteristik utama yang menghasilkan keadaan psikologis yang dapat menghasilkan kepuasan kerja, motivasi dan peningkatan kinerja

ada dalam satu pekerjaan, yakni:

- a. Berbagai keahlian (berbagai keterampilan yang berbeda yang diminta).
- b. Identitas tugas (apakah pekerjaan adalah keseluruhan proses atau bagian dari proses).
- c. Signifikansi tugas (dampak pekerjaan terhadap orang lain) yang bersama-sama menghasilkan tingkat keberagaman yang dialami di tempat kerja oleh pemegang pekerjaan.
- d. Otonomi (tingkat pilihan, kontrol atas pekerjaan) yang menghasilkan pengalaman tanggung jawab.
- e. Umpan balik (apakah hasil karya itu sendiri menunjukkan dengan jelas tingkat kinerja yang dicapai).

Umpan balik ini memotivasi dari sudut pandang tenaga kependidikan sesuai dengan kekuatan kebutuhan “pertumbuhan” yang dipersyaratkan oleh tenaga kependidikan. Kelima karakteristik tersebut digabungkan untuk menghasilkan “*scope*” atau kompleksitas pekerjaan.

K. Teori X Dan Teori Mc Gregor Y

McGregor mengusulkan agar manajemen membuat dua jenis asumsi tentang orang-orang, yang disebut Teori X dan Teori Y. Teori X dipandang sebagai seperangkat kepercayaan tradisional bahwa orang-orang pada dasarnya malas dan tidak ambisius dan akan menghindari tanggung jawab. Sikap Teori X, menurut McGregor adalah alasan utama mengapa para pekerja mengadopsi postur defensif dan berkelompok untuk mengalahkan sistem kapanpun mereka bisa. Teori Y, teori ini mengambil pandangan baik tentang sifat Insani. Ini mengasumsikan bahwa pekerjaan adalah aktivitas alami Insani yang mampu memberikan kepuasan dan pemenuhan diri. Menurut Teori Y, tugas utama manajer adalah menciptakan iklim yang kondusif bagi pertumbuhan untuk pengembangan kemandirian, kepercayaan diri, dan *selfactualization* melalui kepercayaan dan dengan mengurangi pengawasan seminimal mungkin.

L. Teori Harapan Valensi Vroom

Vroom mengemukakan bahwa motivasi adalah produk dari nilai atau nilai yang dimiliki individu yang dapat mempengaruhi hasil tindakan mereka dan harapan bahwa tujuan mereka akan tercapai. Dengan kata lain bahwa orang-orang akan merasa termotivasi untuk melakukan sesuatu apabila mereka yakin bahwa apa yang dilakukan tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun teori ini dinyatakan dengan rumus berikut:

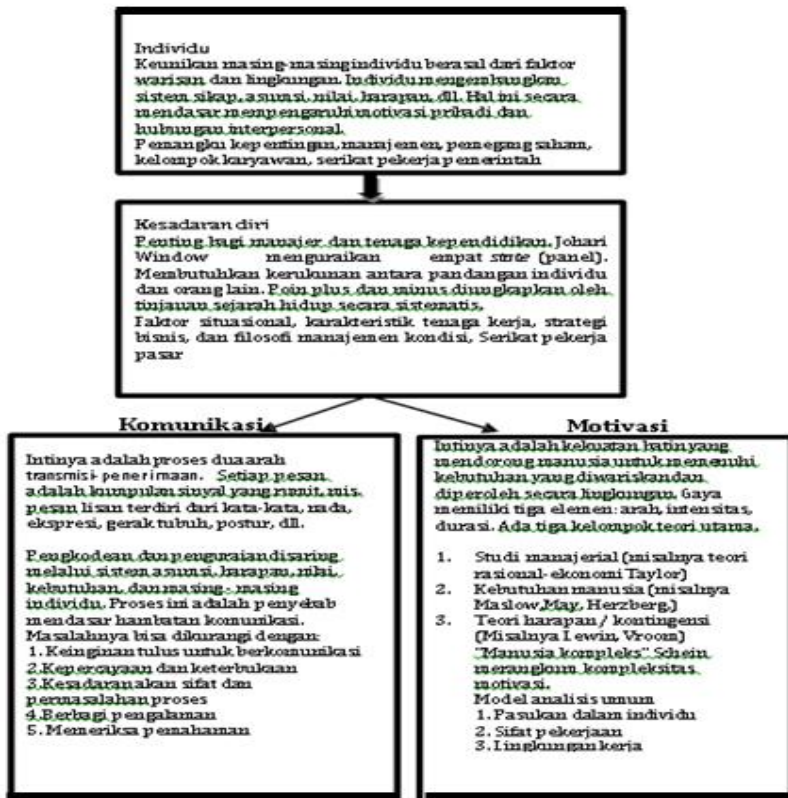
$$Force (F) = Valency (V) + Expectancy (E)$$

Gambar 3 : Kekuatan = valensi + harapan

Rumus di atas bermakna bahwa kekuatan yang dimaksud merupakan intensitas atau daya motivasi yang dimiliki seseorang. Valensi adalah kekuatan preferensi seseorang untuk suatu hasil, dan pengharapan merupakan suatu tindakan tertentu dengan memberikan hasil yang diinginkan.

M. Alasan Keanggotaan Kelompok Dan Harapan Dari Anggota Kelompok

Alasan mengapa individu bergabung dengan kelompok dan harapan yang dimiliki setiap orang secara alami akan mencakup rentang yang sangat luas. Alasan keanggotaan kelompok yang dapat diidentifikasi sangat sesuai dengan kategori hierarki Maslow yang meliputi: material atau ekonomi, sosial, harga diri atau status, pengembangan diri pemenuhan. Kepuasan kebutuhan material hanyalah salah satu dari sejumlah kemungkinan. Ketika orang bergabung dengan kelompok kerja, sebuah kontrak dibuat secara formal yang membuat pernyataan yang tepat tentang apa yang dibutuhkan oleh majikan dan apa yang akan mereka berikan sebagai imbalannya.



Gambar 4: Ringkasan Individu, Komunikasi dan Motivasi Kelompok/Group

N. Teori Schein Tentang “Insani Kompleks”

Tesis Schein adalah kesimpulan yang tepat untuk sebuah survei tentang teori “Insani kompleks” yang motivasional. Pandangannya adalah bahwa sementara semua teori mengandung beberapa kebenaran tentang perilaku Insani, tidak ada teori tunggal yang memadai dengan sendirinya. Posisinya bisa diringkas sebagai berikut:

1. Orang didorong oleh alam untuk memenuhi berbagai kebutuhan, beberapa dasar dan beberapa di bidang yang lebih tinggi.

2. Kebutuhan yang terpuaskan sesekali bisa kembali lagi (misalnya kebutuhan dasar); yang lain (misalnya kebutuhan yang lebih tinggi) terus berubah dan digantikan oleh kebutuhan baru.
3. Kebutuhan bervariasi, tidak hanya dari satu orang ke orang berikutnya, tapi juga dalam orang yang sama sesuai dengan perbedaan waktu dan keadaan.
4. Manajer yang efektif menyadari kompleksitas ini dan akan sefleksibel mungkin dalam pendekatan mereka terhadap staf bawahan mereka. Hal terpentingnya ialah mereka akan belajar menghindari asumsi umum tentang motivasi orang lain berdasarkan proyeksi pandangan dan harapan mereka sendiri. Karena kompleksitas motivasi para manajer tidak dapat mengharapkan untuk bisa tepat mengukur berbagai kekuatan motivasional yang mempengaruhi bawahan masing-masing. Mereka dapat menggunakan data yang tersedia untuk memperluas pemahaman mereka dan untuk menyediakan kerangka kerja dalam menganalisis pengaruh umum yang mungkin saling terkait untuk menghasilkan berbagai pola motivasi individual:
 - a. Pasukan dalam diri individu: sikap, kepercayaan, nilai, asumsi, harapan dan kebutuhan.
 - b. Sifat pekerjaan: penghargaan ekstrinsik dan intrinsik, tugas komponen, tanggung jawab, pengaturan kerja, umpan balik terhadap kinerja.
 - c. Lingkungan kerja: manajer senior dan gaya mereka, rekan kerja lain dan hubungan dengan mereka, iklim dan praktik organisasi.

Perilaku kelompok memiliki konsekuensi penting bagi manajemen. Pentingnya penelitian terhadap kelompok-kelompok yang diselenggarakan sebagai tim karena potensi

perilaku kelompok berdampak terhadap kinerja organisasi. Tim adalah unit dasar pertanggungjawaban dan pekerjaan. Perhatian utama manajer tentang kelompok kerja mereka adalah mereka harus bekerja secara kohesif sebagai tim untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perhatian manajer tentang kelompok kerja mereka adalah mereka harus bekerja secara kohesif sebagai tim untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepentingan mereka dalam perilaku kelompok dipusatkan, oleh karena itu pada pertanyaan mendasar seperti; faktor apa yang membuat kelompok bekerja secara kohesif dan faktor apa yang menyebabkan munculnya gangguan? Untuk menemukan kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, kita perlu memeriksa serangkaian pertanyaan terkait: apa karakteristik kelompok kerja? Mengapa dan dengan harapan apa orang bergabung dengan mereka? Bagaimana mereka beroperasi? Masalah seperti apa yang mungkin timbul dalam kelompok, antara kelompok dan manajer, dan di antara kelompok yang berbeda? Pertanyaan-pertanyaan ini akan memberikan kerangka kerja yang berguna untuk analisis subjek yang sistematis.

O. Interaksi Antar Kelompok

Berbicara mengenai interaksi antar kelompok maka pembahasan pada bagian ini akan memberikan beberapa tahapan dari proses terbentuknya suatu kelompok. Interaksi merupakan kegiatan ataupun tindakan yang terjadi ketika dua atau lebih anggota saling memberikan pengaruh satu sama lain. Ketika terjadi interaksi maka hal ini akan menyebabkan gambaran perkembangan terbentuknya suatu kelompok. Tuckman mengajukan empat model tahapan sebagai gambaran umum kronologi perkembangan kelompok menuju kolaborasi yang kohesif:

- **Tahap 1 - *Forming***: merupakan tahapan dimana anggota merasa kurang yakin dalam memilih atau menentukan keberadaannya, serta semua prosedur dan aturan – aturan yang berlaku dalam suatu kelompok. Dalam tahapan ini sering sekali anggota merasakan ketidakjelasan mengenai struktur, kepemimpinan maupun tujuan dalam kelompok. Namun, hal ini dapat diubah pada tahap selanjutnya.
- **Tahap 2 - *Storming***: para anggota saling mengenal satu sama lain dan siap untuk mengemukakan pandangan mereka. Hal ini menyebabkan konflik antara individu, pemimpin atau subkelompok yang mungkin muncul. Terdapat anggota yang menantang aturan maupun pengaruh dari dalam kelompok sendiri serta terkadang akan ada yang merasa kurang sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Kondisi-kondisi seperti ini hendaknya disadari oleh setiap anggota akan pentingnya saling menghargai, menghormati dan meminimalisir sikap egois yang ada pada diri sebagai solusi yang dapat diterapkan pada tahap ini.
- **Tahap 3 - *Norming***: konflik mulai dikendalikan saat anggota menyadari kebutuhan untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas. Kelompok mulai menghasilkan norma perilaku, yaitu kode sikap dan perilaku yang diterima semua anggota.
- **Tahap 4 - *Performing***: kelompok ini sekarang telah mengembangkan tingkat kohesi yang dibutuhkan untuk bekerja sebagai tim dan untuk berkonsentrasi pada masalah yang harus diatasi untuk mencapai tujuannya.

Faktor-faktor tertentu telah diidentifikasi sebagai sifat dasar dalam pengaruhnya terhadap perilaku kelompok:

1. Tugas: sifat dan pengaturan yang dipaksakan oleh manajemen dalam hal metode dan kondisi kerja.
2. Kelompok: ukuran, komposisi, hubungan dan norma.

3. Fungsi kepemimpinan: gaya dan kesesuaiannya dengan tugas dan kelompok.
4. Lingkungan: hubungan dengan kelompok lain dan organisasi utama.

Model umum lain dari perilaku kelompok adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh RF Bales dan rekan di Harvard University. Data yang ditemukan ini didasarkan pada pengamatan kelompok diskusi kecil, dan sama halnya seperti model Tuckman, kesimpulan ini akan langsung berlaku untuk kelompok kerja yang memiliki sifat serupa, seperti komite. Namun, beberapa prinsip umum dapat diturunkan untuk menggambarkan perilaku orang dalam kelompok kerja yang hubungannya berlangsung lebih lama lagi. Data RF Bales, menunjukkan bahwa perilaku anggota tersebut masuk dalam dua kategori utama, yaitu:

- a. Berorientasi pada tugas.
- b. Berorientasi sosio-emosional.

Ada jenis perilaku lain yang memperhatikan aspek manusia kelompok dan anggotanya masing-masing. Bales lebih jauh membedakan dua sub kategori perilaku sosio-emosional:

- a. Emosional positif.
- b. Emosional negatif.

Perilaku positif emosional diarahkan untuk meningkatkan kekompakan tim, dan mengekspresikan dirinya dalam melepaskan ketegangan humor, tindakan untuk mendukung anggota tim lainnya, dan lain-lain. Perilaku emosional negatif bersifat egosentris, dan mengekspresikan dirinya dalam bentuk antagonisme, tanda-tanda ketegangan, permohonan bantuan, penarikan kerjasama, dan sebagainya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa beberapa orang cenderung memberi

petunjuk baik dalam peran berorientasi tugas atau sosioemosional, misalnya satu orang akan peduli dengan tugas dan yang lain akan lebih tertarik menjaga kekompakan grup.

P. Group Dan Tim

Kelompok kerja sering digambarkan sebagai tim oleh manajer. Sejauh mana sebuah kelompok sebagai suatu tim adalah fungsi dari tingkat saling ketergantungan antara anggota kelompok dalam melaksanakan tugas kolektif. Tim penjualan, tim produksi dan tim manajemen sering dicirikan oleh sifat kolektif tugas pekerjaan mereka. Meredith Belbin (1981), melihat seberapa sukses tim memanfaatkan peran masing-masing orang dalam kelompok. Dia mencantumkan peran tim sebagai:

1. Ketua - tenang, percaya diri, menyambut semua kontribusi, rasa tujuan yang kuat.
2. Pembentuk - dorongan yang sangat berat, dinamis, mudah ditantang.
3. Tanaman - individualistik, aktif, intelektual, kreatif.
4. Penyelidik sumber daya - antusias, penasaran, kontak orang, menggali gagasan baru.
5. *Monitor/evaluator* - sadar, tidak emosional, bertindak dengan kebijaksanaan, menghakimi.
6. Pekerja tim - berorientasi sosial, merespon orang, mendorong semangat tim
7. *Completer/finisher* - tertib, teliti, perfeksionis.
8. Pekerja lembaga - konservatif, patuh, kemampuan berorganisasi, praktis.

Tim seimbang memastikan peran ini diisi. Belbin, berpendapat dari penelitiannya bahwa individu memiliki peran yang lebih disukai dalam kelompok, tetapi dapat mengadopsi peran lain jika diperlukan untuk kerja yang efektif dari tim.

Q. Kompetensi Tim

Jika anggota tim individu memiliki pemahaman tugas yang sama, pemahaman yang sama tentang tujuan dan peran mereka di dalam organisasi, dan pemahaman yang sama tentang kekuatan dan kelemahan masing-masing, tumpang tindih antara model mental individu dapat terjadi. Untuk menjadi sukses, tim harus memiliki kompetensi dalam kemampuan tugas dan berada dalam lingkungan psikologis tim. Kompetensi kemampuan tugas adalah kemampuan yang memungkinkan penyelesaian tugas dan mencari sumber tim. Sedangkan lingkungan psikologis tim bergantung pada kompetensi yang membantu menyatukan tim secara bersamaan dan untuk mendorong afiliasi.

Semua studi ini menunjukkan pentingnya proses kelompok untuk hasil yang dicapai. Mereka juga mengungkapkan bahwa “kelompok” atau tim dapat diambil sebagai unit terpisah dari analisis, dengan agenda kolektif sendiri dan cara kerja tersendiri. Manajemen sumber daya manusia perlu bekerja dengan konsep ini. Seperti yang kita bahas nanti dalam buku ini, beberapa cara yang paling penting di mana kita dapat mempertahankan kinerja tinggi melalui penciptaan tim berkinerja tinggi, misalnya dengan menyediakan kondisi dimana tim seperti berkembang. Ini berarti mengubah proses normal kelompok kerja untuk efek positif dan mengembangkan tim dibandingkan dengan hanya kompetensi individu.

Untuk mengetahui bagaimana kompetensi kolektif membantu tim untuk menjadi sukses, sebuah proyek penelitian dilakukan oleh Mills et al. (2000) yang menunjukkan bahwa banyak dari berbagai jenis tim yang dipelajari (termasuk tim manajemen senior, kelompok jazz, tim sepak bola, tim virtual, dan tim proyek) memiliki serangkaian kompetensi tim yang

serupa. Untuk menjadi sukses, tim harus memiliki kompetensi dalam kemampuan tugas, dan dalam lingkungan psikologis tim. Kompetensi kemampuan tugas adalah yang memungkinkan penyelesaian tugas, dan sumber daya tim; sedangkan lingkungan psikologis tim tergantung pada kompetensi yang membantu menyatukan tim bersama, dan untuk mendorong afiliasi.

Semua studi ini menunjukkan pentingnya proses kelompok terhadap hasil yang dicapai. Mereka juga mengungkapkan bahwa 'kelompok' atau tim dapat diambil sebagai unit analisis yang terpisah, dengan agenda kolektif dan cara kerja sendiri. Manajemen sumber daya manusia perlu bekerja dengan konsep ini. Seperti yang akan kita bahas nanti dalam buku ini, beberapa cara terpenting untuk mempertahankan kinerja tinggi adalah melalui pembuatan tim berkinerja tinggi, misalnya dengan menyediakan kondisi di mana tim tersebut berkembang. Ini berarti mengubah proses normal kerja kelompok menjadi efek positif dan mengembangkan tim, bukan hanya kompetensi individu.

R. Kepemimpinan Dan Kelompok

Kepemimpinan memiliki pengaruh penting pada perilaku kelompok. Sebagai faktor yang berpengaruh, kami sangat memperhatikan gaya kepemimpinan yang berbeda dan kemungkinan dampaknya terhadap kelompok. Kinerja efektif sebuah kelompok jelas sangat ditentukan oleh keterampilan pemimpin dalam mengkoordinasikan usaha para anggota individu, dan juga sejauh mana gaya kepemimpinan sesuai dengan tugas dan sifat kelompok.

S. Lingkungan

Pentingnya lingkungan kelompok terutama terletak pada hubungannya dengan organisasi secara keseluruhan dan

dengan kelompok lain yang membentuk organisasi. Persaingan yang sehat antara kelompok yang berbeda namun dalam situasi kerja, dimana sering terjadi persaingan untuk sumber daya yang terbatas atau langka, perasaan antar kelompok mungkin akan berlanjut ke permusuhan. Paradoksnya, perasaan negatif semacam itu bisa timbul dari kekuatan kekompakan yang memberi kekuatan pada kelompok individu. Hasilnya menunjukkan peningkatan solidaritas *intragroup* dan permusuhan antar kelompok. Ketegangan dikurangi atau dihilangkan dengan memberikan tujuan bersama kepada semua kelompok dan dengan sengaja meningkatkan kontak sosial dalam situasi yang tidak kompetitif.

BAB 4

BUDAYA KERJA ISLAMI

Perkembangan suatu organisasi ataupun lembaga membutuhkan suatu dorongan dari sumber dayanya, baik itu sumber daya alam ataupun sumber daya insani. Sumber daya insani sangat dibutuhkan dalam suatu lembaga untuk meningkatkan kualitas kelembagaan yang sedang didirikan.

Bagi Islam setiap manusia adalah khalifah pemegang amanah dimuka bumi. Sumber daya manusia dan sumber daya insani sebenarnya memiliki arti yang sama, hanya untuk mengingatkan bahwa dalam Islam dikenal dengan insan kamil. Insan kamil adalah mukmin yang dalam dirinya terdapat kekuatan wawasan, perbuatan, dan kebijaksanaan.⁵ Sumber daya insani yang merupakan manusia pemegang amanah dalam suatu pekerjaan, baik dalam suatu lembaga ataupun organisasi, selain untuk meningkatkan produktivitas karyawan untuk mencapai suatu laba, tetapi juga mengantarkan para karyawannya melalui pekerjaannya menuju derajat insan kamil yang diridhoi oleh Allah SWT. Pengelolaan sumber daya insani dengan Islam, maka lembaga tersebut akan dapat melaksanakan amanah Allah SWT dengan baik.

A. Sumber Daya Insani Sebagai Modal Dasar Dalam Berorganisasi

Setiap organisasi/lembaga membutuhkan manajemen, manajemen merupakan ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya insani dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

⁵ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2014), hlm 5.

Sebuah organisasi ataupun suatu lembaga, manajemen dipahami sebagai suatu proses penentuan dan pencapaian tujuan melalui pelaksanaan empat fungsi dasar, yaitu: **1) Perencanaan (*planning/at-takhthiith*)** yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan dimasa yang akan datang penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi; **2) Pengorganisasian (*organizing/at-tanziem*)** yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisiensi guna pencapaian tujuan organisasi; **3) Pengarahan (*actuating/at-tansiiq*);** yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Islam mengajarkan seorang pemimpin harus mengayomi bawahannya dan mendengarkan aspirasi mereka dalam pengambilan keputusan. Sehingga para bawahan merasa diperhatikan dan menimbulkan rasa tanggung jawab dalam menuntaskan pekerjaannya dengan baik. Al-Qur'an surah Al-Imran ayat 159⁶, yang artinya: *"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. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah*

⁶ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya* (Anggota IKAPI: J-ART 2005), hlm. 72.

membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya". (Al-Imran:159)

4) Pengendalian (*controlling/al-muraqabah*) yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi. Jadi, dalam dunia bank dan lembaga keuangan syariah kegiatan pengendalian ini perlu menjadi perhatian khusus mengingat sedikit saja terjadi penyimpangan dan kecurangan dalam pengelolaan bisnisnya akan berdampak langsung kepada ketidakpercayaan nasabah untuk menggunakan produk dan jasa bank dan lembaga keuangan syariah tersebut.

Manajemen sumber daya insani itu merupakan suatu pengakuan betapa pentingnya sumber daya insani atau tenaga kerja dalam organisasi dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi dan kegiatan. Sebab, sumber daya insani merupakan sumber daya utama yang di amanahkan oleh Allah SWT untuk mengembangkan suatu lembaga dengan cara yang telah diridhoi-Nya.

Dengan demikian, suatu organisasi diharapkan dapat memperoleh *intellectual capital* yang kuat dalam mengantisipasi persaingan masa depan melalui sumber daya manusianya yang berladaskan syariat Islam yang unggul, kreatif, dan memiliki visi serta misi jauh kedepannya untuk masa mendatang.

B. Kompetensi Sumber Daya Insani

Mendapatkan suatu kinerja yang baik dalam koperasi ataupun lembaga juga membutuhkan sumber daya insani yang kompetensi dalam segala bidang, sehingga akan mampu

menjalankan pekerjaan yang dibidangnya dengan baik. Manajemen sumber daya insani yang berbasis kompetensi saat ini diakui sebagai salah satu cara efektif untuk mengelola bakat. Sebab, dalam mengelola suatu lembaga dibutuhkan suatu kecerdasan seperti yang dimiliki oleh Rasulullah SAW salah satunya adalah *fathonah* (orang yang cerdas). Kecerdasan akan membuat suatu pekerja mudah menyerap hal-hal yang baru dalam suatu pekerjaannya dan tanpa suatu kecerdasan ataupun kemampuan suatu lembaga akan sulit menghasilkan suatu inovasi yang baru.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik utama yang dimiliki seseorang, yang menyebabkan ia mampu berkinerja efektif atau unggul dalam sebuah pekerjaan (*A competency is defined as 'an underlying characteristic of individual which is causally related to effective or superior or performance in a job*).⁷

Sedangkan, kompetensi menurut Spencer and Spencer dalam buku Marwansyah "*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*". (Suatu karakteristik yang mendasari kepribadian seseorang yang menyebabkan saling berkaitan dengan kriteria-keperilakuan efektif dan atau kinerja yang unggul dalam pekerjaan atau situasi tertentu).

Kompetensi ini terdiri dari lima karakteristik, yaitu: **1) Pengetahuan (*Knowledge*)**, informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik atau segala sesuatu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang; **2) Keterampilan (*Skills*)**, kemampuan dalam mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu atau kecakapan seseorang dalam menyelesaikan tugas ataupun pekerjaan; **3) Motif (*Motives*)**, sesuatu yang secara konsisten

⁷ Spencer and spencer (1993:9) dalam Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung:Alfabeta,2012), hlm.35

dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan; **4) Sifat (*Traits*)**, karakteristik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi; **5) Konsep diri (*Self Concept*)**. Sikap, nilai-nilai, citra diri seseorang.⁸

Jadi, seseorang yang memiliki kompetensi akan bekerja dengan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat bekerja dengan mudah, cepat, intuitif dan dengan suatu pengalamannya dia bisa meminimalisir kesalahan dalam suatu bidang kinerja yang digelutinya.

Kompetensi yang harus dimiliki seorang pegawai ataupun pengurus koperasi yaitu :⁹ **1) Kompetensi Memimpin (*Influence*)**. Suatu kemampuan individu untuk mengidentifikasi pengambilan keputusan yang sebenarnya dan dapat mempengaruhi atau meyakinkan orang lain berkesan dengan tujuan mendapat dukungan orang lain. **2) Kompetensi Berfikir (*Cognitiv*)**. Kompetensi ini berfungsi agar kerja individu berdasarkan pemahaman situasi, aktivitas, masalah, peluang dan dalam kerangka pengetahuan dan keahlian. Seperti halnya mampu dalam bidang teknologinya untuk menguasai microsoft word dan excel, karena hampir semua industri kini menggunakan komputer dan juga dapat belajar software yang lain sesuai dengan bidang yang akan kamu kerjakan. **3) Kompetensi Kepribadian Yang Efektif (*Personal Effectiveness*)**. Kemampuan untuk menjaga emosi dan mencegah tindakan negatif ketika terdesak dengan situasi yang tidak diinginkan. **4) Kompetensi Melayani (*Helping And Human Service*)**. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk memahami keperluan orang lain dan kemudian mengerjakan sesuatu untuk membantu dan menolong orang lain.

⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta:PT RAAGRAINDO PERSADA, 2013), hlm. 325

⁹ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*, hlm. 26

Selain kemampuan yang telah disebutkan terdapat beberapa pengetahuan yang harus dipahami oleh sumber daya insani disuatu lembaga keuangan juga harus memahami pengetahuan tentang pekerjaan yang dijalankannya, pengetahuan tentang produk atau jasa yang ditawarkan, pengetahuan tentang pelanggan dan pendekatan kepada pelanggan.¹⁰

Sumber daya insani untuk mencapai segala bidang kompetensi, maka koperasi tersebut tetap harus memberikan pendidikan dan pelatihan terhadap sumber daya insaninya, untuk lebih mencapai tingkat pengetahuan sumber daya insani. Sebab, kesesuaian bidang kerja dengan keahlian akademiknya adalah faktor pertama yang menentukan, apakah seseorang itu dapat bekerja dengan baik, maka pelatihan dan pendidikan diperlukan.

Pendidikan diartikan sebagai proses pembelajaran bagi individu untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi mengenai objek-objek tertentu dan spesifik. Oleh karena itu, untuk suatu tingkat lembaga juga membutuhkan pelatihan dan pendidikan bagi sumber daya manusianya. Salah satu cara untuk mendapatkan pendidikan yaitu dengan pelatihan.

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan yang diberikan kepada sumber daya insani untuk meningkatkan prestasi kerja, lebih kepada pegawai atau pengurus yang akan mengoperasikan sistem pemasaran, sebab dalam pemasaran produk dibutuhkannya pengetahuan tentang apa yang akan di pasarkan pada masyarakat.

¹⁰ Tatik Suryani. Et.al, *Manajemen Koperasi Teknik Penyusunan Laporan Keuangan, Pelayanan Prima dan Pengelolaan SDM* (Yogyakarta:GRAHA ILMU, 2008), hlm. 45.

Tujuan dari pelatihan sumber daya insani ini untuk pembentukan karakter yang Islam, pelatihan yang akan meningkatkan ilmu pengetahuan yang sangat diutamakan dalam Al-Qur'an sehingga ayat yang turun pertama kali adalah perintah untuk membaca (*Iqra'*). Sebab, dengan membaca yang secara luas berarti juga belajar, menyerap pengetahuan dan kemudian mengamalkannya sehingga dapatlah ditafsirkan bahwa umat Islam ditafsir untuk menjadi profesional.

Pelatihan ini dapat menjadi media wahana untuk melakukan nilai-nilai strategis organisasi, dan kompetensi inti yang berfungsi: Pertama, pelatihan merupakan upaya menyelaraskan antara kompetensi individu dengan strategi organisasi ataupun kompetensi organisasi. Kedua, pelatihan dapat berfungsi sebagai perbaikan kinerja individu dalam organisasi.¹¹

Pelatihan bisa dilakukan di tempat kerja atau di tempat yang dinyatakan sebagai tempat kerja. Proses pelatihan yang diberikan kepada pegawai dikendalikan oleh pemilik keahlian yang diajarkan atau ahli yang membantu mengembangkan keterampilan melalui pengalaman terstruktur. Bahkan, semakin majunya teknologi yang diperkenalkan kepada suatu organisasi ataupun lembaga dengan laju yang semakin cepat, sumber daya manusia tetap merupakan teknologi informasi yang sangat kuat dibutuhkan. Untuk itulah, suatu organisasi ataupun lembaga harus memperkerjakan karyawan yang kompeten dan bermotivasi.

Budaya Berasal dari bahasa Sansekerta, *Budhayah*, sebagai bentuk jamak dari kata *budhi* yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai, dan sikap mental. Budi daya yaitu mengelola atau mengerjakan sesuatu, kemudian berkembang sebagai cara

¹¹ Sudarmanto, *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 226

manusia mengaktualisasikan nilai, kreatifitas dan hasil karyanya.

Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi kelompok manusia dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku. Nilai adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia. Slocum dalam West mendefinikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan, budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan membantu memotivasi pegawai untuk antusias akan tugasnya.

C. Budaya Kerja Islami

Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara kerjanya yang mengakibatkan berbeda pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi, misalnya nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang dapat memengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya, seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa “akhir” atau “terus-menerus”. Biech menyatakan bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus-menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sejalan dengan prinsip pedoman yang diakui. Pengertian tentang budaya kerja dapat

disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.¹² Budaya kerja Islami adalah budaya kerja yang mengutamakan produktivitas dengan memakai nilai-nilai syariah Islam.¹³

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi berdiri. Pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal, yang berhubungan dengan persatuan dan keutuhan organisasi. Pembentukan budaya diawali oleh pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk. Robbins menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan yang ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Budaya ini sangat dipengaruhi oleh criteria yang digunakan dalam memperkerjakan pegawai. Tindakan pimpinan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak baik. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung pada kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai pada proses seleksi.

Nilai-nilai tersebut secara perlahan, dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan, meskipun perubahan budaya kerja memakai waktu lama dan mahal. Satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi apabila memiliki:¹⁴ 1) Sasaran-sasaran dan target-target; 2) Keteguhan tetapi sekaligus fleksibel; 3) Budaya kerja yang dihayati secara fanatik; 4) Daya inovasi yang kreatif; 5) Sistem pembangunan sumber daya

¹²Eko Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan*, hlm 90-91

¹³ Muhammad Zama' Syari, "Pengaruh Etos Kerja dan Budaya Kerja Islam Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di KJKS Wilayah Kabupaten Pati", hlm 21.

¹⁴ Eko Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan*, hlm 91-92

manusia dari dalam; 6) Orientasi mutu pada kesempurnaan; 7) Kemampuan untuk terus-menerus belajar dan berubah secara damai.

Berbagai tafsiran boleh diberikan terhadap budaya kerja. Budaya didefinisikan sebagai budi dan daya. Budi berarti akal, berhati dan berbenda. Daya berarti daya fikir, daya kerja, daya cipta dan daya tahan. Budaya dikatakan sebagai nyawa kepada sebuah masyarakat yaitu cara hidupnya, serta mempunyai standard atau norma-norma ahli masyarakat untuk berpikir, merasa, berkelakuan dan bekerja untuk mencapai sesuatu tujuan supaya masyarakat dapat hidup dengan baik, makmur dan sejahtera. Pencapaian dan perwujudan sikap sangat penting bagi setiap orang yang mempunyai tenaga penggerak, tenaga ahli yang bertambah maju, dan mampu bersaing dalam dunia modern.

Budaya kerja bagi umat Islam dalam masa globalisasi saat ini, banyak perusahaan yang mengadopsi budaya-budaya asing karena diyakini begitu maju dan berkembang. Budaya asing tidak selamanya negatif atau positif, budaya asing boleh diadopsi dengan catatan memang sesuai dengan Islam. Budaya penghargaan atas waktu dan ketepatan dalam memenuhi janji, selalu dianggap sebagai budaya asing, padahal itu merupakan bagian dari ajaran Islam.¹⁵

Contoh budaya kerja yang diterapkan di institusi syariah adalah “SIFAT” yang merupakan singkatan dari *Siddiq, Istiqomah, Fathanah, Amanah, dan Tabliq*.¹⁶ **1) Siddiq**, berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Oleh karena itu, Allah memerintahkan orang-

¹⁵ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press,2003), hlm. 64-65

¹⁶ Didin Hafidhuddin, *Islam Aplikatif*, (Jakarta: Gema Insani Press,2003), hlm.36

orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat siddiq dan menciptakan lingkungan yang Siddiq. Firman Allah *At-Taubah*: 119.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar. (At-Taubah : 119)*¹⁷

Dalam dunia kerja dan usaha, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan untuk kemudian diperbaiki secara terus menerus, serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong dan menipu (baik pada diri, orang lain, perusahaan maupun mitra kerja).

2) Istiqomah, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqomah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqomah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus-menerus seperti, interaksi yang kuat dengan Allah dalam bentuk shalat, zikir, membaca Al-Qur'an, dan lain-lain. Semua proses itu akan menumbuhkan kembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan teraplikasi dengan baik sebaliknya, keburukan dan ketidakjujuran akan tereduksi secara nyata. Orang maupun lembaga yang *istiqomah* dalam kebaikan akan mendapatkan ketenangan sekaligus mendapatkan solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada.

3) Fathonah, berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang

¹⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: CV Penerbit Jumanatul Ali-Art, 2005), hlm.207

bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Surat Yusuf:55.

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ

Artinya: Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan". (Yusuf : 55)¹⁸

4) Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat *amanah* harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat. *An-Nisā'*: 58.

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

Artinya: 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).¹⁹

5) Tabligh, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-

¹⁸ Ibid, hlm 243

¹⁹ Ibid, hlm. 88

ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan kita sehari-hari. *Tablig* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

Di samping sifat-sifat yang di bahas di atas, *Corporate Culture* dari institusi syari'ah juga harus mencerminkan nilai-nilai islam, misalnya dalam cara melayani nasabah, cara berpakaian, membiasakan sholat berjema'ah. Do'a diawal dan diakhir bekerja, dan sebagainya.

D. Budaya Kerja Dalam Membentuk Kinerja Karyawan

Pengembangan budaya kerja akan memberikan manfaat, baik untuk pegawai itu sendiri maupun untuk lingkungan kerja dimana pegawai tersebut berada. Manfaat budaya kerja bagi pegawai, antara lain memberi kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab, memperluas wawasan serta meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah. Manfaat tersebut sebagai berikut : 1) Pelaksanaan budaya kerja mempunyai arti yang sangat penting karena akan mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang dapat diperoleh, antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki kesalahan, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal), mengurangi laporan berupa data - data dan informasi yang salah dan palsu. Manfaat lain dari budaya kerja, seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin yang meningkat, pengawasan fungsional berkurang,

pemborosan yang bekurang, tingkat absensi turun, adanya keinginan belajar terus, keinginan memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan lain – lain. 2) Kepmenpan No.39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja, terdapat manfaat budaya kerja bagi instansi, yaitu:²⁰ a) Meningkatkan kerja sama antar individu, antar kelompok, dan antar unit kerja; b) Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja; c) Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan, dan dinamika yang terjadi dalam organisasi; d) Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja; e) Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif; f) Mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural; g) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreatifitas pegawai. 3) Selanjutnya oleh Roland E. Wolseley dan Laurance R. Campbell dalam bukunya *Ekplorasi Journalisme* menyatakan bahwa:²¹ a) Orang yang terlatih melalui kelompok budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan – gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada padanya dengan keinsyafan dan daya imajinasi seteliti mungkin dan seobyektif mungkin; b) Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan; c) Orang yang terdidik melalui kelompok budaya kerja berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya, baik nilai-nilai spiritual maupun standar-standar etika yang fundamental untuk menyerasikan

²⁰ Charri Pujiani, *Analisis Budaya Kerja PT. Bank Mandiri Kanwil X Makassar* (Skripsi, Universitas Hasanuddin Maksar, 2014), hlm.55

²¹ Ibid, hlm.56

kepribadian dan moral karakternya; d) Orang yang terdidik dalam kelompok budaya kerja mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajibannya dalam bidangnya, demikian pula dalam hal berproduksi dan pemenuhan kebutuhan hidupnya; e) Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan memahami dan menghargai lingkungannya seperti alam, ekonomi, sosial, politik, budaya dan menjaga kelestarian sumber-sumber alam, memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai suatu kondisi yang harus ada; f) Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangganya, sekolah, masyarakat dan bangsanya, penuh tanggung jawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi kemerdekaannya, serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang bereaksi dengan yang memegang kekuasaan sebaik mungkin; g) Mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja; h) Meningkatkan kepuasan kerja dan pelanggan, pengawasan fungsional, dan mengurangi pemborosan; i) Menjamin hasil kerja berkualitas; j) Memperkuat jaringan kerja (*networking*); k) Menjamin keterbukaan (*accountable*); l) Membangun kebersamaan.

Kinerja SDI merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto adalah “perbandingan hasil yang dicapai serta tenaga kerja persatuan waktu.” Fustino cardosa Gomes menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah “ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Definisi kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah “hasil kerja secara kualitas yang dicapai

oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²² Amstrong dan Baron menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan perannya memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja itu tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.²³ Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi. Muchdarsyah Sinungan menegaskan bahwa “ketercapaian kinerja produktif perlu ditunjang oleh kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan social yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, dan hubungan kerja yang yang harmonis. Kinerja produktif pada akhirnya tumbuh inovasi cara kerja. Lima aspek organisasi yang mendorong tumbuhnya kinerja produktif yaitu: desain budaya, lingkungan, manajemen mutu, dan kepemimpinan organisasi. Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan bagian penting dalam menentukan tingkat produktivitas seseorang. Penilaian kinerja (*job assessment*) adalah bagian dari proses manajemen sumber daya manusia

²² Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT. Refika Aditama,2005), hlm.9

²³ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers,2013) hlm 7

yang manitikberatkan pada upaya untuk memotret hasil yang telah dicapai secara obyektif sebagai bahan dasar ketika dilakukan pengukuran, sedangkan pengukuran kinerja lebih menitikberatkan pada upaya untuk melakukan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana atau standart yang sudah ditetapkan sebelumnya maka dapat diketahui kadar atau tingkat ketercapaiaannya, untuk kemudian dijadikan *feedback* ataupun *feedfoward*.²⁴ Ketika seseorang karyawan mampu menunjukkan hasil yang sesuai atau melebihi target berarti karyawan tersebut memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, sedangkan jika dibawah standar yang tentunya telah ditetapkan oleh sebuah perusahaan, maka produktivitas karyawan tersebut dinilai rendah.

Upaya meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya manajemen kinerja yang diinginkan dapat berjalan sesuai perencanaan dan sasaran yang diinginkan saat perencanaan dapat tercapai. Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen Kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.²⁵

Karyawan atau tenaga kerja didefinisikan sebagai penduduk dalam usia kerja. Sedangkan pengertian karyawan atau tenaga kerja yang dimuat dalam undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dinyatakan bahwa tenaga kerja adalah orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun bersama.

²⁴ TjutjubYuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Isu penelitian* (Bandung: Alfabeta,2011), hlm.162

²⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, hlm 7

Berdasarkan pendekatan angkatan kerja yang diperkenalkan oleh, penduduk suatu negara dibedakan menjadi dua golongan yaitu tenaga kerja dan bukan tenaga kerja. Tenaga kerja dengan usia 15 tahun, yang dibedakan menjadi angkatan kerja dan bukan angkatan kerja, yaitu: 1) Angkatan kerja atau *labour force* adalah tenaga kerja atau penduduk dalam usia kerja yang bekerja, atau mempunyai pekerjaan namun untuk sementara sedang tidak bekerja, dan yang mencari pekerjaan, yang terdiri dari pekerja yaitu orang yang mempunyai pekerjaan dan penganggur yaitu orang yang tidak mempunyai pekerjaan. 2) Bukan angkatan kerja adalah tenaga kerja atau penduduk dalam usia yang bekerja, tidak mempunyai pekerjaan dan sedang tidak mencari pekerjaan, yakni orang yang terdiri atas golongan bersekolah, golongan orang yang mengurus rumah tangga, dan golongan bersekolah, golongan orang yang mengurus rumah tangga, dan golongan lain-lain atau penerima pendapatan tetapi bukan imbalan langsung atas jasa kerjanya.²⁶

Kinerja Islami kinerja ataupun hasil kerja akan dibalas oleh Allah SWT dengan balasan untuk dunia dan akhirat sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 yang artinya: *Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".* (QS.At-Taubah: 105)²⁷ Islam sangat menghargai pekerjaan, namun tidak semata-mata hanya bekerja saja, terlebih dari itu yakni mengutamakan unsur kejujuran.

²⁶ Sedarmayanti, *manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen negeri sipil*, hlm 1

²⁷ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, hlm. 204

Strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberikan alat dimana hasil yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang disepakati, standart dan kebutuhan yang direncanakan. Manajemen kinerja memiliki manfaat, antara lain: 1) Perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektifan organisasi, tim dan individu; 2) Pengembangan karyawan, hal ini membicarakan kompetensi dasar organisasi dan kemampuan individu serta tim; 3) Pemuasan akan kebutuhan dan harapan dari semua *stakeholder* organisasi-pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum; 4) Komunikasi dan keterlibatan, hal ini bertujuan untuk menciptakan iklim dimana suatu dialog yang berkelanjutan antara manajer dan anggota tim terjadi untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi mengenai misi, nilai, dan sasaran; 5) Memastikan setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, hal ini dapat mengurangi jumlah pengawasan; 6) Memungkinkan mengenali masalah-masalah bila terjadi dalam organisasi sehingga dapat diperbaiki lebih awal; 7) Dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.²⁸

Proses manajemen kinerja diranacang untuk mencapai satu (atau lebih) dari tiga tujuan utama berikut: 1) Mendorong pencapaian hasil kerja, manajemen kinerja memacu peningkatan hasil bisnis melalui penyelarasan tujuan, ukuran, dan berbagi informasi kinerja individu, tim dan perusahaan; 2) Meningkatkan kapabilitas organisasi dan individu dengan memahami peran, kompetensi dan menyampaikan umpan balik yang terstruktur serta melaksanakan pembinaan dan mentoring; 3) Menetapkan konsekuensi terhadap tingkat

²⁸ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012) hlm 185-186

kinerja dalam membuat keputusan dalam memberikan imbalan (*reward*).²⁹

Kinerja memiliki beberapa unsur yang dapat menjadi kriteria dalam penilaian terhadap suatu hasil kerja karyawan. Uraian terhadap unsur-unsur yang harus dinilai dalam memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan adalah³⁰ : **1) Kesetiaan**, kesetiaan yang dimaksudkan merupakan tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud yaitu sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi;

2) Prestasi kerja. Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pekerjaan seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan;

3) Tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atau keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya;

²⁹ Ibid., hlm 195-196

³⁰ Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, hlm. 235-236

4) Ketaatan. Ketaatan yaitu kesanggupan seseorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis;

5) Kejujuran, kejujuran adalah ketulusan hati seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mampu untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya;

6) Kerjasama. Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna yang sebesar-besarnya;

7) Prakarsa. Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa mengganggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya;

8) Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat diserahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hirarki dalam perusahaan.

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan produktivitas karyawannya agar dapat bertahan, berkembang serta memiliki kepercayaan yang tinggi dari pihak luar perusahaan. Demi meningkatkan produktivitas karyawan, maka sering dilakukan pembenahan dan peningkatan SDI dari

karyawan. Namun seringkali kegiatan peningkatan sumber daya manusia dari karyawan tidak mencapai hal yang diharapkan yaitu tercapainya tujuan dari organisasi perusahaan tersebut seperti peningkatan produktivitas kerja karyawan. Meskipun telah memiliki sumber daya yang berkualitas, karyawan belum tentu dapat memberikan hasil kerja yang baik bagi organisasi perusahaan apabila mereka masih berada dalam belenggu budaya kerja yang kurang mendukung dan tidak kondusif. Karyawan akan larut dalam budaya organisasi perusahaan yang tidak mendukung terhadap tujuan organisasi perusahaan yaitu melenceng dari nilai-nilai organisasi perusahaan.

Produktivitas karyawan ditentukan oleh keberhasilan budaya organisasi perusahaan (*corporate culture*) yang dimilikinya. Keberhasilan mengelola organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan prinsip-prinsip manajemen seperti *planning, organizing, leading, controlling*; akan tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Faktor tersebut adalah budaya organisasi perusahaan (*corporate culture*). Budaya organisasi perusahaan dapat membantu penerapan manajemen dengan baik.

Budaya perusahaan secara realistis mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Kesadaran pemimpin perusahaan ataupun karyawan terhadap pengaruh budaya organisasi perusahaan dapat memberikan semangat yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi perusahaan tersebut yang merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi perusahaan. Budaya organisasi perusahaan (*corporate culture*) yang kuat akan menumbuhkembangkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri karyawan sehingga mampu memotivasi untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan, mencapai tujuan yang lebih baik, dan pada gilirannya akan memotivasi

seluruh anggotanya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pengaruh pemanfaatan budaya perusahaan adalah salah satu solusi dalam menghadapi tantangan yang kian kompleks. Bila budaya organisasi telah disepakati sebagai sebuah strategi perusahaan maka budaya organisasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja.

Dengan adanya pemberdayaan budaya organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga akan menjadi penentu sukses perusahaan. Sehingga budaya organisasi memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja karyawan yang menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Sedangkan kinerja merupakan peranan yang sangat penting, karena tanpanya organisasi hanya merupakan sekumpulan aktivitas tanpa tujuan atau control tertentu. Budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang penting sama-sama dimiliki oleh para anggota yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung: IKAPI, 2014.
- Amin Al Hasan, Fahadil. *Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Insani Di Lembaga Keuangan Syariah Dalam Menghadapi Persaingan Global* 03. (Januari, 2016).
- Assauri, Sofjan. *Manajemen pemasaran Dasar, Konsep & Strategi*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: CV Penerbit Jumanatul Ali-Art, 2005.
- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International*
- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition, 8th Ed.* Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Drucker, Peter (1988). *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review. Jan-Feb 1988, p. 45.
- Dr. H. Masram, SE., MM., M.Pd, Dr. Hj. Mu'ah, SE., MM. *Manajemen Sumber daya manusia, Sidoarjo : Zifatama, 2015*
- Foulkes, Fred K. (1975). *Harvard Business Review*, March- April 1975
- Fullerton, Jr., H. (1993). *Another Look at the Labor Force*. Mo
- Gibson, James L., James H. Donnelly, JR. John M. Ivancevich. 1997. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andy Offset
- Griffin, Alih bahasa Gina Gania MBA, 2002, *Manajemen* Jilid I; Erlangga, Jakarta
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Jakarta: gema insani press, cet ke I , 2003.
- Hafidhuddin, Didin., *Islam Aplikatif*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003

- Isa, Muhammad. *Pengelolaan Sumber Daya Insani Dalam Memasarkan Produk Dan Jasa Lembaga Keuangan Syariah* Vol. 02 No. 2 (Desember 2016)
- James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Management*, Edisi Kelima, Intermedia, Prentice Hall, Jakarta
- John R Schermerhorn Jr, 1998, *Manajemen*, Jilid I dan II, Edisi Bahasa Indonesia, Andi, Yogyakarta
- Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta:PT Bumi Aksara, 2014.
- Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. *Manajemen pemasaran*. Jakarta: Erlangga, 2009.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2005
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* Bandung:Alfabeta, 2012.
- Muhammad, *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.
- Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: PT. Bumi Akasara 2002.
- Supriyanto Eko, *Budaya Kerja Perbankan*, Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2006.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Negeri Sipil*, Bandung: PT.refika aditama, 2014.
- Stoner James AF, *Alihbahasa Gunawan Hutaeruk MBA*, 1986, *Manajemn* Jilid I; Erlangga, Jakarta
- Stoner James F, Freeman, Edward R and Gilbert, Daniel R, 1995, *Management 6" ed*, Prentice Hall, Inc,
- Sudarmanto. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009.

- Sutanto, Herry dan Khaerul Umam. *Manajemen Pemasaran Bank Syariah* Bandung: CV Pustaka Setia, 2013.
- Wahjono, Sentot Imam. *Manajemen Pemasaran Bank*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Wijayanti, Irine Diana Sari,. *Manajemen*. Editor: Ari Setiawan. Yogyakarta: Mitra Cendikia, 2008
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Yuniarsih Tjutjub dan Suwatno, *Manajemen Sumber daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Isu penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2011