

The background of the book cover is a vibrant red. On the left side, there is a stylized illustration of a modern building with blue and white glass panels. In the foreground, there are four black silhouettes of business professionals. Two are in the lower-left, walking towards the left; one is carrying a briefcase. Two are in the center-right, standing next to a green flip chart. One person is pointing at the chart, which displays a line graph with an upward arrow and two small bar charts. The other person is gesturing with their hands. The title 'Manajemen' is in white, 'SDM' is in large yellow letters, and 'Terintegrasi' is in white.

# Manajemen **SDM** Terintegrasi

**Henni Indrayani., SE, MM**  
**Dr. Mahyarni., MM**  
**Astuti Meflinda.,SE, MM**  
**Drs. Nurfaisal., MA**

# **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.

## **Lingkup Hak Cipta**

### **Pasal 72**

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat 1 atau pasal 49 ayat 1 dan 2 dipidana dengan pidana penjara masing - masing paling singkat 1 bulan dan / atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,- atau pidana penjara paling lama 7 tahun dan / atau paling banyak Rp. 5.000.000.000,-
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta sebagai mana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,-

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Henni Indrayani, SE., MM  
Dr. Mahyarni, SE., MM  
Astuti Meflinda, SE., MM  
Drs. Nurfaizal., MA**



Judul : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Penulis : Henni Indrayani, SE., MM dkk  
Editor : Arisman, M.Ag

*Sampul :*  
ory\_fakod

*Diterbitkan pertama kali oleh :*

© Suska Press 2013

*Alamat Penerbit :*

SUSKA PRESS

Jl. H. R. Soebrantas KM 15 No. 155

Simpang Panam - Pekanbaru - Riau

Telp. 0761 - 562223 Fax. 0761 - 562052

Dilarang memproduksi atau memperbanyak seluruh maupun  
sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apapun tanpa izin  
tertulis dari penerbit

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Perpustakaan Nasional RI : Data Katalog dalam Terbitan (KDT)

**Henni Indrayani, SE., MM dkk**  
Manajemen Sumber Daya Manusia  
Pekanbaru : Suska Press, 2013  
129 hlmn, 8 hlmn i  
ISBN : 978-602-283-030-6

## KATA PENGANTAR

**Alhamdulillah**, puji dan syukur dipanjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis menyajikan buku berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Terintegrasi” yang penulis susun berdasarkan pandangan dan pemikiran dari sejumlah pakar di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Terintegrasi ini diuraikan tentang pendahuluan, Konsep Dasar Manajemen, peran strategis sumber daya manusia, perencanaan SDM, Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi, kinerja dan Penilaian Prestasi Kerja serta kompensasi

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pimpinan Universitas beserta staff yang telah memberikan kepercayaan kepada kami dalam menulis buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa dalam mempelajari kajian-kajian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Akhirnya dengan mengucapkan syukur yang sedalam-dalamnya atas terwujudnya buku ini, penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan buku ini. Semoga dapat bermanfaat. Amin.

Pekanbaru, September 2013

Penulis

## **BAB. I**

### **Manajemen**

#### **A. Definisi Manajemen**

Manajemen adalah kosa kata yang berasal dari bahasa Perancis kuno, yaitu *menegement* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sejauh ini memang belum ada definisi universal mengenai manajemen sehingga definisinya untuk masing-masing para ahli masih memiliki banyak perbedaan.

Koontz dalam bukunya "*The Management Theory Jungle*", mengemukakan bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok formal terorganisir."

Fayol memberikan definisi dalam bukunya "*Industrial and General Administration*", yaitu untuk mengelola adalah untuk memprediksi dan merencanakan, mengatur, perintah, untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan."

Drucker dalam bukunya "*The Principles of Management*", menyatakan bahwa manajemen adalah organ multi tujuan yang mengelola bisnis dan mengelola manajer dan mengelola pekerja dan bekerja.

Terry mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Sedangkan menurut Griffin, manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Lee mengemukakan definisi manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Ogawa, manajemen adalah perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk sistem pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Taylor menyatakan bahwa manajemen adalah suatu percobaan yang sungguh-sungguh untuk menghadapi setiap persoalan yang timbul dalam pimpinan perusahaan (dan organisasi

lain) atau setiap sistem kerjasama manusia dengan sikap dan jiwa seorang sarjana dan dengan menggunakan alat-alat perumusan.

Selanjutnya Urwick mengemukakan bahwa Manajemen adalah *Forecasting* (meramalkan), *Planning Organizing* (perencanaan pengorganisasian), *Commanding* (memerintahklan), *Coorrdinating* (pengkoordinasian) dan *Controlling* (pengontrolan).

Menurut Heimann, manajemen memiliki 3 (tiga) arti yang berbeda, yaitu:

1. Manajemen sebagai suatu *Noun*: mengacu pada kelompok manajer.
2. Manajemen sebagai suatu Proses: mengacu pada fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, pengendalian, dan lain-lain.
3. Manajemen sebagai suatu disiplin: mengacu pada jurusan manajemen.

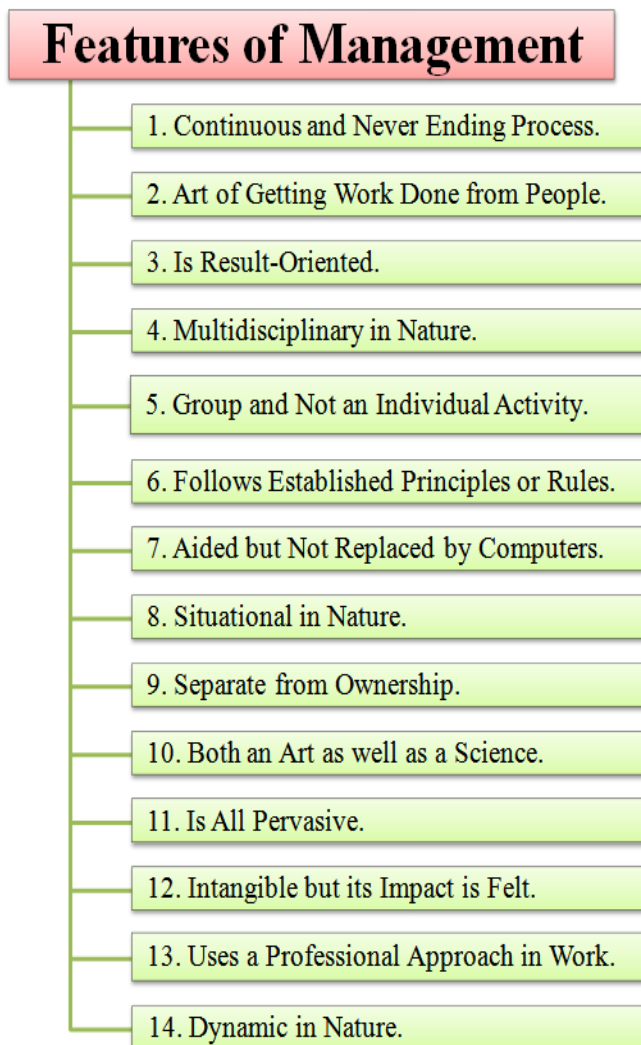
Manajemen adalah individu atau sekelompok individu yang menerima tanggung jawab untuk menjalankan organisasi. Mereka merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengawasi semua kegiatan penting dari organisasi. Manajemen tidak melakukan pekerjaan sendiri. Mereka memotivasi orang lain untuk melakukan pekerjaan dan koordinasi (yaitu mempertemukan) semua pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi yang dikemukakan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai sebuah disiplin ilmu yang mengajarkan tentang proses untuk memperoleh tujuan organisasi melalui upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi. Dalam hal ini manajemen dibedakan menjadi 3 (tiga) bentuk karakteristik, yaitu :

1. Sebuah proses atau seri dari aktivitas yang berkelanjutan dan berhubungan.
2. Melibatkan dan berkonsentrasi untuk mendapatkan tujuan organisasi.
3. Mendapatkan hasil-hasil ini dengan berkerja sama dengan sejumlah orang dan memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki organisasi.

Gambar 1.1 berikut menggambarkan 14 (empat belas) sifat, karakteristik utama atau fitur manajemen:

**Gambar 1.1 Fitur Manajemen**



1. Terus menerus dan tidak pernah berakhir proses

Manajemen adalah satu proses. Ini mencakup empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan pengendalian.

a. Perencanaan (*Planning*)

Proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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 dapat memastikan bahwa semua pihak



dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

c. Pengarahan (*Leading*)

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Manajer harus merencanakan dan mengorganisir semua kegiatan. Dia harus memberikan arah yang tepat untuk bawahannya. Dia juga harus mengawasi semua kegiatan. Manajer harus melakukan fungsi-fungsi secara terus menerus. Oleh karena itu, manajemen merupakan proses yang berkesinambungan dan tidak pernah berakhir.

2. Mendapatkan sesuatu melalui orang

Manajer tidak melakukan pekerjaan sendiri. Mereka mendapatkan pekerjaan yang dilakukan melalui pekerja. Para pekerja tidak seharusnya diperlakukan seperti budak. Mereka seharusnya tidak ditipu, diancam atau dipaksa untuk melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif harus diciptakan dan dipelihara.

3. Hasil ilmu dan seni berorientasi

Manajemen berorientasi pada hasil karena memberikan banyak pentingnya sebuah “hasil”. Contoh dari hasil seperti, peningkatan pangsa pasar, peningkatan keuntungan, dan lain-lain. Manajemen selalu ingin mendapatkan hasil terbaik setiap saat.

4. Multidisiplin di alam

Manajemen harus mendapatkan pekerjaan yang dilakukan melalui orang. Hal ini untuk mengelola orang. Ini adalah pekerjaan yang sangat sulit karena orang itu berbeda, memiliki emosi, perasaan, aspirasi, dan lain-lain yang berbeda. Demikian pula, orang yang sama mungkin memiliki emosi yang berbeda pada waktu yang berbeda. Jadi manajemen adalah pekerjaan yang sangat kompleks. Oleh karena itu manajemen menggunakan pengetahuan dari berbagai mata pelajaran seperti ekonomi, teknologi informasi, psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Oleh karena itu multidisiplin di alam.

5. Sebuah kelompok dan bukan kegiatan individu

Manajemen bukanlah kegiatan individu. Ini adalah kegiatan kelompok. Menggunakan kelompok (karyawan) upaya untuk mencapai kelompok (pemilik) tujuan. Akan mencoba untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari kelompok (konsumen). Saat ini pentingnya diberikan kepada tim (kelompok) dan bukan kepada individu.

6. Taat kepada prinsip atau aturan

Manajemen mengikuti prinsip yang ditetapkan seperti pembagian kerja, disiplin, kesatuan perintah, dan lain-lain. Prinsip-prinsip ini membantu untuk mencegah dan memecahkan masalah dalam organisasi.

7. Dibantu tetapi tidak digantikan oleh komputer

Saat ini semua manajer menggunakan komputer. Komputer membantu para manajer untuk mengambil keputusan yang akurat. Namun, komputer hanya dapat membantu manajemen. Komputer tidak dapat menggantikan manajemen. Hal ini karena manajemen mengambil tanggung jawab akhir. Jadi manajemen dibantu, tetapi tidak digantikan oleh komputer.

8. Situasional di alam

Manajemen membuat rencana, kebijakan dan keputusan sesuai dengan situasi. Ini perubahan gaya yang sesuai dengan situasi. Menggunakan rencana yang berbeda, kebijakan, keputusan dan gaya untuk situasi yang berbeda. Manajer harus mempelajari situasi sekarang secara penuh. Lalu ia menarik kesimpulan tentang situasi. Kemudian ia membuat rencana, keputusan, dan lain-lain yang terbaik bagi situasi sekarang. Ini disebut Manajemen Situasional.

9. Tidak perlu menjadi kepemilikan

Dalam organisasi kecil, manajemen dan kepemilikan adalah satu dan sama. Namun, dalam organisasi besar, manajemen terpisah dari kepemilikan. Manajer profesional berkualifikasi tinggi yang disewa dari luar. Pemilik adalah pemegang saham perusahaan.

10. Baik di dalam seni dan ilmu pengetahuan

Manajemen berorientasi pada hasil. Oleh karena itu manajemen adalah sebuah seni. Manajemen melakukan penelitian yang berkesinambungan. Dengan demikian, hal ini juga sains.

11. Manajemen adalah semua meresap

Manajemen diperlukan untuk menjalankan bisnis. Hal ini juga penting untuk menjalankan bisnis, pendidikan, lembaga amal dan agama. Manajemen adalah suatu keharusan untuk semua kegiatan, dan oleh karena itu, semua meresap.

12. Manajemen tidak berwujud

Manajemen tidak berwujud, yaitu tidak dapat dilihat dan disentuh, tetapi dapat dirasakan dan disadari oleh hasil-hasilnya. Keberhasilan atau kegagalan manajemen dapat dinilai hanya dengan hasilnya. Jika ada disiplin yang baik, produktivitas yang baik, keuntungan yang baik dan lain-lain, maka manajemen berhasil dan sebaliknya.

#### 13. Menggunakan pendekatan profesional dalam pekerjaan

Manajer menggunakan pendekatan profesional untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan dari bawahan mereka. Mereka mendelegasikan (yaitu memberikan) wewenang kepada bawahan mereka. Mereka meminta bawahannya untuk memberikan saran untuk meningkatkan pekerjaan mereka. Mereka juga mendorong bawahan untuk mengambil inisiatif. Inisiatif berarti melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat tanpa dibimbing dan dibantu oleh atasan.

#### 14. Dinamis di alam

Manajemen bersifat dinamis. Artinya, manajemen kreatif dan inovatif. Suatu organisasi akan bertahan dan berhasil hanya jika itu dinamis. Ini harus terus membawa ide-ide baru dan kreatif, produk baru, fitur produk baru, iklan baru, teknik pemasaran baru dan lain-lain.

Manajemen terbagi atas 4 (empat) yaitu :

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

##### 2. Manajemen Operasional

Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produksi akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

##### 3. Manajemen Pemasaran

Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

##### 4. Manajemen Keuangan

Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara

ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

## **B. Unsur-unsur Manajemen dalam Perspektif Islam**

Nabi Adam dan Siti Hawa sebagai manusia pertama menghuni dunia dengan tekun telah menata sejarah kehidupan manusia tahap demi tahap dengan tatanan yang perspektif. Tatanan kehidupan manusia melalui tata cara yang selalu berkembang sesuai dengan situasi dan kondisinya. Tatanan kehidupan yang tertata baik dan terarah merupakan sendi-sendi manajemen yang tidak bisa terpisahkan dengan kehidupan manusia.

Tatanan kehidupan manusia dari berbagai bentuknya secara serta merta tidak akan terlepas dengan yang namanya manajemen dari bentuk dan keadaan yang multi dimensi. Tentunya manajemen menjadi keniscayaan bagi kehidupan manusia untuk selalu di inovasi sesuai dengan perkembangan zaman, sehingga manajemen bisa memberi manfaat yang lebih baik.

Menurut Al-Hawary manajemen (Al-Idarah) ialah;

*Artinya: manajemen adalah mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan, dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.*

Dari ta'rif di atas memberi gambaran bahwa manajemen merupakan kegiatan, proses dan prosedur tertentu untuk mencapai tujuan akhir secara maksimal dengan bekerja sama sesuai *jobnya* masing-masing. Maka kebersamaan dan tujuan akhirilah yang menjadi fokus utama.

## **C. Prinsip-prinsip Manajemen dalam Perspektif Islam**

Dalil-dalil di sini ditujukan untuk menjelaskan bahwa untuk berbuat secara terencana disenangi Allah serta untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada serta berlaku adil dibutuhkan suatu keahlian dalam pengelolaannya.

*Apabila suatu urusan diserahkan pada bukan ahlinya, maka tunggu saat kehancurannya (H.R. Bukhari).*

*Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Q.S. Ash Shaff:4)*

*Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya, (Q.S. Al Mu'minun:8)*

*Allah melaknat penyuaap, penerima suap dan yang memberi peluang bagi mereka (H.R. Ahmad)  
Pemimpin suatu kaum adalah pengabdian (pelayan) mereka (H.R. Abu Na'im)*

*Tidak akan sukses suatu kaum yang mengangkat seorang wanita sebagai pemimpin ( H.R. Bukhari)*

*Barang siapa menghina penguasa Allah dimuka bumi maka Allah akan menghiananya (H.R. At Tirmidzi).*

*Ada tiga perkara yang tergolong musibah yang membinasakan, yaitu (1) seorang penguasa bila kamu berbuat baik kepadanya, dia tidak mensyukurimu, dan bila kamu berbuat kesalahan dia tidak mengampuni, (2) Tetangga bila melihat kebaikanmu dia pendam, tapi bila melihat keburukanmu dia sebar luaskan, (3) istri bila berkumpul dia menggangu, dan bila kamu pergi (tidak ditempat) dia mengkhianatimu (H.R. Athabrani)*

Sebagai pemimpin Rasulullah berusaha untuk memberi yang terbaik bagi rakyatnya, sehingga dalam kepemimpinannya, Rasulullah selalu mengutamakan rakyatnya, berkorban untuk rakyatnya, bahkan sampai akhir umurnya Rasulullah masih memikirkan rakyatnya. Bukti sejarah ini menunjukkan bahwa Rasulullah sebagai pemimpin sejati yang sangat mencintai rakyatnya. Kalau kita analisa lebih jauh dari berbagai peristiwa sejarah Rasulullah, maka akan kita temukan prinsip-prinsip dasar manajemen yaitu:

#### 1. Kemampuan Rasulullah dalam memotivasi tim.

Motivasi dalam tim sangat dibutuhkan, dalam hal ini Rasulullah tahu bahwa fungsi pujian dan motivasi akan mampu mengoptimalkan bawahan untuk menyelesaikan tugas. Di antara pujian dan motivasi yang diberikan Rasulullah kepada sahabat adalah gelar yang diberikan kepada Abu Bakar adalah as-siddik, Umar bin Khattab diberi gelar *al-faruq*, Khalid bin Walid gelarnya adalah *saifullah al-maslul* (Pedang Allah yang Terhunu), Hamzah diberi gelar *asadullah* (Singa Allah). Selain memberi gelar atau penghargaan, Rasulullah juga memberi pujian kepada para sahabat, misalnya Rasulullah memuji kesetiaan Abu Dzarr r.a dengan berkata, "Tiada yang dinaungi langit dan dipikul bumi yang lebih setia dari Abu Dzarr." Setelah perang Uhud selesai Rasulullah langsung memberi penghargaan kepada para sahabatnya sebagai motivasi, "Sebaik-baik penunggang kuda (pasukan kavaleri) kita adalah Abu Qatadah dan sebaik-baik pejalan kaki (pasukan infantri) adalah Salamah. Bahkan ketika pasukan Rasulullah kocar kacir, dalam keadaan genting, Rasulullah masih mampu memberi motivasi kepada para sahabat, "Mereka tidak lari, tetapi sedang mengatur strategi, insya Allah." Dari fragmen sejarah perjuangan Rasulullah di atas terlihat jelas akan

kehebatan Rasulullah dalam manajemen. Dalam manajemen modern, sikap dan tindakan Rasulullah termasuk ciri-ciri manajer yang berfikir dan berkata positif. Berfikir dan berkata positif merupakan bagian integral bagi seorang manajer, dengan berfikir dan bertindak positif akan mampu meningkatkan kualitas kerja.

2. Sempel dan efektif dalam memberi motivasi.

*”Orang yang paling aku cintai dan paling dekat duduknya pada hari kiamat adalah orang yang paling baik akhlaknya (HR. Tirmidzi).*

Memberi motivasi merupakan sebuah komunikasi, dari perkataan Rasulullah di atas dapat dikatakan bahwa komunikasi yang efektif merupakan modal dan ciri seorang manajer yang paling penting. Perkataan Rasulullah di atas sangat berdampak tinggi, karena menggunakan bahasa yang efektif.” Rasulullah menggunakan kata “paling” untuk memberikan ketegasan, efek, dampak yang tinggi bagi para sahabat.

3. Kemampuan mendelegasikan tugas.

Manajer yang sukses adalah manajer yang mempunyai pemahaman dan kemampuan mendelegasikan tugas di organisasi yang ia pimpin. Rasulullah sangat memahami urgensi masalah ini, beliau berusaha membagi tugas dan tanggung jawab kerja kepada para sahabatnya sesuai kemampuan dan keahlian masing-masing. Ketika Rasulullah masih menerima wahyu, Ali bin Abi Thalib r.a dan Utsman bin Affan r.a mendapat tugas menulis wahyu, jika keduanya tidak ada maka diganti oleh Ubay bin Ka’ab r.a, dan Zaid bin Tsabit r.a, Zubair bin Awwan r.a, dan Juhaime bin Shalt r.a. diberi tugas mencatat harta sedekah. Mughirah bin Syu’bah r.a dan Hasan bin Namir ra, bertugas mencatat keuangan dan transaksi antar manusia. Zaid bin Tsabit diberi tugas menyiapkan surat-surat yang akan dikirim ke raja-raja dan para penguasa. Rasulullah menyadari bahwa untuk mencapai hasil maksimal sangat perlu memberi wewenang dan kepercayaan kepada para sahabat dalam melaksanakan tugasnya.

4. Kemampuan mengevaluasi dan mengontrol.

Selain melakukan pendelegasian Rasulullah juga melakukan pemantauan, pengontrolan dan evaluasi terhadap tugas-tugas para sahabat. Rasulullah tidak pernah membiarkan setiap orang bertindak sesuka hatinya. Tetapi selalu mengevaluasi dan meminta pertanggungjawaban atas kekeliruan dan kesalahan yang dilakukan oleh para sahabat. Ketika perang Tabuk usai Rasulullah bertanya kepada Ka’ab bin Malik sebab tertinggalnya dari perang tabuk,”Bukankah kamu telah membeli kendaraan?” Rasulullah selalu mengontrol, mengevaluasi dan mengaudit para pegawainya dalam pendapatan dan pembelanjaan.

## 5. Mampu mewujudkan visi dan misi.

Visi dan misi memiliki kaitan yang sangat erat dengan pikiran dan perkataan positif. Misi merupakan kekuatan dahsyat, biasanya perusahaan atau organisasi besar ditopang oleh misi yang hebat. Rasulullah memiliki misi yaitu menegakkan kalimat tauhid dimana saja, menjadi rahmat bagi seluruh alam dan memperbaiki akhlak manusia. *“Sesungguhnya aku diutus untuk menyempurnakan kemuliaan akhlak,”* (HR.Ahmad). Misi ini dipertegas oleh Allah, *“Dan Kami tidak mengutusmu kecuali sebagai rahmat bagi seluruh alam.”* (QS. Al-Ambiya/21: 107). Visi dan misi tersebut oleh Rasulullah diwujudkan dengan berdakwah dan memberi contoh kepada umatnya, visi dan misi tersebut diwujudkan dengan berbagai ibadah, seperti puasa, zakat, salat, haji serta ibadah lainnya. Semua ibadah itu adalah upaya untuk mewujudkan visi dan misi yang diperintahkan Allah kepada Rasulullah dan umatnya. Rasulullah pernah bersabda, *“Bertakwalah kepada Allah dimana saja kamu berada.”* Ini adalah semacam slogan kalau kita bahasakan dalam dunia manajemen, tetapi visi dan misi ini bukan sekedar tinggal slogan, tetapi benar-benar diwujudkan oleh Rasulullah dalam kehidupan nyata bersama para sahabatnya. Presiden Direktur *Coca-Cola*, Robert Woodruff di Amerika Serikat pada tahun 1923-1935 memiliki misi, *“Kapan saja, dimana saja, minum Coca-Cola.”* Misi terkesan sama dengan ungkapan Rasulullah di atas, kalau Rasulullah mengatakan *“bertakwalah kepada Allah dimana saja kamu berada,”* Visi dan misi Rasulullah di atas mampu mendongkrak nama Islam di kancah dunia saat itu, Robert Woodruff seolah mengadopsi visi dan misi Rasulullah di atas dan dijadikan misi perusahaannya, misi ini ternyata berhasil meningkatkan image perusahaan minuman tersebut sehingga berhasil meraup keuntungan yang sangat besar.

### D. Karakteristik Manajemen Rasulullah

Manajemen Rasulullah memiliki berbagai macam kelebihan keunikan dan cirri khas yang sangat menonjol dibandingkan gaya manajemen pemimpin lainnya. Karakteristik inilah yang membedakan Rasulullah dengan pemimpin dunia lainnya. Sehingga wajar apabila Hart memasukkan Rasulullah sebagai orang nomor satu yang paling berpengaruh di dunia. Bahkan dalam segala aspek kehidupan Rasulullah selalu unggul. Tidak ada di dunia pemimpin yang ucapan, perkataan dan perbuatannya dibukukan hingga berjilid-jilid banyaknya seperti Rasulullah.

#### 1. Ke-Tuhan-an

Ciri utama dan pertama dari Manajemen Rasulullah adalah manajemen yang didasarkan oleh nilai-nilai yang diajarkan oleh Allah S.W.T yang terhimpun dalam Al-Qur'an. Visi

yang bernafaskan nilai ke-Tuhan-an inilah yang menjadikan gaya manajemen Rasulullah sukses secara gemilang dalam segala aspek kehidupan.

## 2. Universal

Manajemen Rasulullah adalah manajemen yang universal /syamil baik dari sisi waktu maupun tempat, sehingga manajemen Rasulullah dapat diterapkan dimana saja, kapan saja, dan oleh siapa saja.

## 3. Humanis

Manajemen Rasulullah adalah manajemen yang humanis. Yaitu manajemen yang sesuai dan selaras dengan kehidupan manusia. Karena Rasulullah adalah manusia biasa. Sehingga semua sikap, perilaku dan prestasinya dapat kita contoh. Bedanya Rasulullah menerima wahyu dan terjaga dari dosa dan kesalahan (*ma'shum*) sementara kita tidak.

## 4. Realistis.

Manajemen Rasulullah adalah manajemen yang realistis. Yaitu manajemen yang dapat dilakukan oleh kita semua. Sebagai bentuk realitas sejarah maka dikenal 'asbaabun nuzul' dalam ilmu-ilmu Al-Qur'an dan 'asbaabul wurud' dalam ilmu-ilmu Al-Hadits.

## 5. Harmonis

Manajemen Rasulullah adalah manajemen yang seimbang atau harmonis yang memadukan semua unsur manajemen untuk mencapai tujuan dalam komposisi yang seimbang, serasi dan selaras. Keharmonisan ramuan manajemen Rasulullah inilah yang menghasilkan berbagai prestasi dan kesuksesan amal. Sehingga hasilnya selalu optimal, efektif, efisien dan ekonomis.

## 6. Berkeadilan.

Yang dimaksud dengan berkeadilan yaitu memberikan tugas, hak, kewajiban dan kewenangan sesuai dengan kompetensi, kapabilitas dan kapasitas. Rasulullah adalah manusia yang paling adil dalam memperlakukan pengikutnya, bahkan terhadap musuh, hewan dan tumbuhan sekalipun.

## 7. Mudah.

Manajemen Rasulullah adalah manajemen yang mudah. Tidak rumit, tidak memberatkan dan tidak berlebihan. Karena semuanya telah diukur dan diformat sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas manusia.

## 8. Dinamis.

Manajemen Rasulullah adalah manajemen yang dinamis karena menghadapi 1001 permasalahan yang riil, di mana harus dipecahkan setiap saat dan waktu. Dalam kondisi sulit ataupun mudah. Indahnnya, semua permasalahannya tersebut dapat dipecahkan oleh Rasulullah dengan baik.



## **BAB. II**

### **Peran Strategis Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

#### **A. MSDM Strategis**

Dessler mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: “*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”.

Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

#### **B. Kecenderungan Global: Perubahan dan Pergeseran**

Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Tingginya dinamika atau cepatnya perubahan

dapat tergambar dari total perdagangan (impor dan ekspor) Amerika Serikat pada tahun 1991 bernilai US\$ 907 milyar, pada tahun 1996 meningkat menjadi US\$ 1.4 trilyun. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

- a. berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika.
- b. pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang dan lain sebagainya).
- c. pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dan lain sebagainya. Hal ini oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
- d. demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita.
- e. perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRC yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Peran dan fungsi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan semakin mendapat perhatian dalam aktifitas bisnis organisasi. Pada masa lalu peran sumber daya manusia (SDM) bersifat administratif, operasional dan transaksional. Peran sumber daya manusia kurang mendapat perhatian, sebab jika SDM dianggap sebagai investasi, hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang.

Namun perkembangan peran-peran SDM cenderung berbeda dalam perspektif kekinian. Peran-peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. Beberapa ahli SDM mengajukan peran-peran tersebut sebagai peran baru SDM yang terkait dengan strategi organisasi.

Perspektif *resource-based view* berpandangan bahwa kapabilitas sumber daya manusia adalah sumber daya potensial untuk *sustainable competitive advantage* bagi organisasi. Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas SDM yang dapat membantu perusahaan memperoleh

keunggulan kompetitif dengan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dan mendorong fokus pada pelanggan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, fungsi SDM harus dapat memahami bagaimana mereka meningkatkan nilai dalam organisasi membantu manajer lini mensejajarkan strategi-strategi sumber daya manusia, proses-proses dan praktik-praktik dengan kebutuhan bisnis. Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkemampuan baik (*perform*) sehingga dapat berperan dalam tuntutan terhadap peran mereka yang semakin kompleks. Peran-peran tersebut menempatkan SDM sebagai aktor kritikal dalam meningkatkan keefektifan dan kemampuan organisasi untuk dapat berkompetisi.

### C. Sudut Pandang Historis Dalam Mengelola SDM

Filosofi, kebijakan dan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia pada organisasi sangat beragam. Namun secara umum telah mengalami perubahan dalam beberapa waktu. Beberapa praktek yang dikerjakan sekarang berasal dari pemahaman sejarah di masa lalu. Tabel 2.1. menunjukkan sketsa perubahan terhadap manajemen SDM di dunia.

**Tabel 2.1. Perubahan Fokus Manajemen SDM**

Periode Waktu	Perhatian Utama	Sudut Pandang Perusahaan	Teknik-teknik Minat
Sebelum 1900	Teknologi produksi	Kebutuhan karyawan tidak penting	Sistem disiplin
1900-1910	Kesejahteraan karyawan	Karyawan membutuhkan kondisi keselamatan dan kesempatan	Program keselamatan, kelas bahasa inggris, program inspirasional
1910-1920	Efisiensi tugas	Karyawan membutuhkan pendapatan tinggi yang dimungkinkan dengan produktivitas tinggi	Penelitian waktu dan pergerakan
1920-1930	Perbedaan individual	Perbedaan individual harus dipertimbangkan	Ujian psikologis, dan konseling karyawan
1930-1940	Serikat pekerja	Karyawan adalah musuh	Program komunikasi karyawan, teknik anti serikat
	Produktivitas	Kinerja kelompok mempengaruhi produktivitas	Memperbaiki kondisi untuk kelompok
1940-1950	Keamanan ekonomis	Karyawan membutuhkan	Rencana pensiun karyawan,

		perlindungan ekonomis	kesehatan dan tunjangan
Periode Waktu	Perhatian Utama	Sudut Pandang Perusahaan	Teknik-teknik Minat
1950-1960	Hubungan manusia	Karyawan membutuhkan pertimbangan supervisi	Pelatihan supervisor (permainan peran, pelatihan sensitivitas)
1960-1970	Partisipasi	Karyawan membutuhkan keterlibatan dalam keputusan tugas	Teknik manajemen partisipasif
	Hukum ketenagakerjaan	Karyawan dan kelompok yang berbeda seharusnya diperlakukan dengan sama	Tindakan affirmative dan kesempatan yang sama
1970-1980	Tantangan tugas dan mutu kehidupan kerja	Karyawan perlu pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan kemampuan	Pengayaan jabatan, kelompok tugas pengayaan
1980-1990	Mutasi karyawan	Karyawan membutuhkan jabatan yang hilang melalui penurunan ekonomi, kompetisi internasional, dan perubahan teknologi	<i>Outplacement</i> , pelatihan kembali, mutu total, dan fokus konsumen
1990-2000	Produktivitas, mutu, dan kemampuan beradaptasi	Karyawan perlu menyeimbangkan pekerjaan dan non pekerjaan dan untuk memberikan kontribusi	Menghubungkan kebutuhan bisnis, pelatihan, globalisasi, etika, keanekaragaman, akomodasi tempat kerja

Sumber : S.J. Carroll dan R. S. Schuler, "Professional HRM: Changing Functions and Problems," dalam *Human Resources Management*, 1983

#### **D. Fokus dan Prioritas Fungsi SDM**

Pada awalnya praktik-praktik MSDM lebih memfokuskan pada isu transaksional atau operasional. Namun demikian dewasa ini peran saat ini telah bergeser sehingga peran SDM menjadi lebih strategis. Penelitian yang telah dilakukan oleh universitas Michigan antara tahun 1988-1992 memperlihatkan bahwa organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan telah menggeser fokus strateginya dalam bersaing menjadi lebih besar. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perubahan yang banyak dilakukan perusahaan ternyata berfokus pada bagian SDM.

Pada tahun 1988 kompetisi bisnis banyak berfokus pada aspek strategis dan operasional sumber daya manusia. Hal tersebut berbeda dengan tahun 1991 yang memfokuskan pada aspek

strategis SDM saja dan mengurangi fokusnya pada operasional SDM. Fakta bisnis menunjukkan bahwa pekerjaan strategis lebih menghasilkan keuntungan daripada pekerjaan SDM yang bersifat operasional. Pekerjaan operasional dapat dieliminasi, diotomatisasi, di-*outsourcing*, dan disejajarkan. Fisher (1989) menyatakan bahwa jumlah praktisi-praktisi SDM yang masuk dalam pengambilan keputusan strategis meningkat tajam, duduk sebagai komite yang berkuasa dan langsung melaporkan kerjanya pada level eksekutif tertinggi.

Tabel 2.2. memaparkan bagaimana peran SDM bergeser pada fokus strategis. Untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan menciptakan keuntungan dalam bersaing, SDM harus berfokus pada seperangkat prioritas baru. Prioritas ini lebih menekankan pada orientasi isu bisnis daripada fungsi SDM tradisional yang khusus.

**Tabel 2.2. Perubahan Fokus dan Prioritas dalam SDM**

<b>PENELITI</b>	<b>KONSEP KUNCI</b>	<b>PRIORITAS SDM</b>
Lawler (1995)	SDM merupakan pemain utama dalam menciptakan kemampuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karyawan dan organisasi.</li> <li>• Mempengaruhi persaingan.</li> <li>• Mengatur belajar dan hubungan.</li> <li>• Membangun organisasi kerja dengan mendisain ulang kemampuan.</li> <li>• Pengembangan kepemimpinan.</li> </ul>
Ulrich, Brockbank, Yeung dan Lake (1993)	SDM mempunyai agenda strategis baru.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan konsumen luar.</li> <li>• Proses manajemen horizontal</li> <li>• Perubahan manajemen.</li> <li>• Kemampuan kerja tim.</li> <li>• Budaya dan sistem-sistem untuk mendukung TQM.</li> </ul>
Tower Perrin (1992)	Tindakan-tindakan SDM memperoleh keuntungan penting untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arah, masalah dan rencana bisnis.</li> <li>• Memberi hadiah karyawan karena pelayanan pada konsumen.</li> <li>• Mengidentifikasi dari awal karyawan yang potensial.</li> </ul>
Schuler (1990)	Isu-isu SDM adalah berhubungan dengan isu-isu bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatur kepentingan karyawan.</li> <li>• Mengatur keanekaragaman karyawan.</li> <li>• Mengatur/mempertinggi daya saing.</li> <li>• Mengatur globalisasi.</li> </ul>
<b>PENELITI</b>	<b>KONSEP KUNCI</b>	<b>PRIORITAS SDM</b>
Georglades (1990)	Area-area SDM mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan.</li> <li>• Budaya perusahaan.</li> <li>• Strategi dalam manajemen SDM.</li> </ul>

Sumber: Conner, J. and Ulrich., 1996, *Human Resources Roles: Creating Value, not Rhetoric*, Human Resources Planning.

## **E. Peranan Baru dan Kompetensi**

Wiley mengklasifikasikannya peran SDM menjadi 3 (tiga) yaitu proses strategis, aspek-aspek resmi, dan aspek-aspek operasional, sedangkan Walker menjelaskan bahwa 4 (empat)

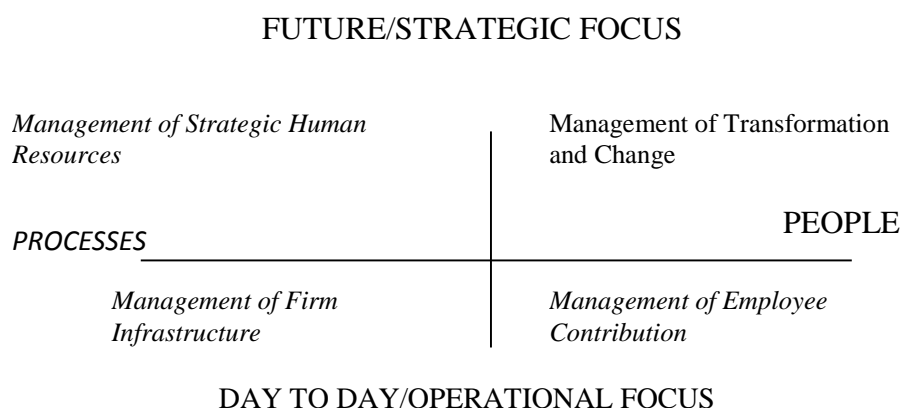
peran SDM merupakan satu kesatuan yang meliputi dukungan, pelayanan, konsultasi dan kepemimpinan.

Menurut Schuler, menghubungkan strategi SDM dan strategi bisnis adalah peranan utama SDM saat ini. Schuler menggaris bawahi 6 (enam) peranan kunci berdasar dimana orang SDM menghabiskan waktu yaitu organisasi bisnisnya, agen perubahnya, konsultasi antara organisasi dengan lini-lininya, yang memformulasi strategi dan yang mengimplementasikannya, bakat manajer, dan kemampuan/ ke manajer dan pengawas biaya.

Untuk menciptakan nilai, maka peran SDM yang baru harus ditentukan, karena telah terjadi perubahan-perubahan dari masalah operasional menjadi strategis, kuantitatif menjadi kualitatif, mengatur menjadi bekerjasama, jangka pendek menjadi jangka panjang, administratif menjadi konsultatif, orientasi fungsi menjadi orientasi bisnis, fokus internal menjadi fokus eksternal/ pelanggan, reaktif menjadi proaktif, fokus aktivitas menjadi fokus pemecahan. Persoalannya ternyata kompleks, dan bukan suatu masalah yang berdiri sendiri. Oleh karena itu para profesional SDM harus mampu memenuhi peran bukan sebatas pada isu pergeseran operasional dan peran strategis, baik kualitatif maupun kuantitatif, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Gambar 2.1. kita lihat bagaimana SDM menghasilkan nilai lebih melalui 4 (empat) kunci pokok agar SDM mampu memenuhi apa yang diinginkan rekan kerja mereka. Dua anak panah menunjukkan profesionalitas SDM dalam fokus kerjanya dan aktivitas kerjanya. SDM berfokus pada tujuan jangka panjang atau strategis dan tujuan jangka pendek atau operasional. Sumber daya manusia harus dapat menyeimbangkan kedua tujuan tersebut. Aktivitas SDM meliputi pengaturan terhadap proses-proses SDM dan mengatur orang. Dua anak panah ini menggambarkan 4 (empat) prinsip peran SDM yaitu manajemen SDM yang strategis, manajemen infrastruktur perusahaan, manajemen kontribusi karyawan, dan manajemen transformasi dan perubahan.

**Gambar 2.1. Peranan SDM dalam Menciptakan Organisasi yang Kompetitif**



Sumber: Ulrich, Dave, "Human Resource Champions, The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results," 1996.

1. Manajemen SDM yang strategis.

Peran SDM dalam hal ini adalah menyamakan strategi dan praktek SDM dengan tujuan bisnis perusahaan. Untuk mencapai ini SDM harus berperan sebagai *partner* strategis.

2. Manajemen infrastruktur perusahaan.

Menciptakan infrastruktur organisasi adalah peran tradisional dari peran SDM. Sebagai penanggung jawab infrastruktur perusahaan, profesional-profesional SDM harus meyakinkan bahwa proses-proses dalam organisasi berjalan sesuai dengan disain dan berjalan dengan efektif seperti *staffing*, *training*, hadiah, penghargaan, promosi, maupun hal lain yang berhubungan dengan karyawan dalam organisasi.

3. Manajemen kontribusi karyawan.

Peran kontribusi terhadap karyawan membuat profesional-profesional SDM harus terlibat dalam masalah-masalah harian, sangat peduli dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Agar berhasil, profesional SDM harus menghubungkan kontribusi karyawan untuk mencapai kesuksesan organisasi.

4. Manajemen transformasi dan perubahan.

Transformasi meliputi perubahan budaya dasar atau fundamental yang terjadi dalam perusahaan, profesional SDM mengarahkan transformasi baik sebagai penjaga budaya maupun penyaring budaya. Perubahan mengarah pada kemampuan perusahaan untuk mendesain dan menerapkan ide-ide atau inisiatif dan mengurangi perputaran waktu dalam semua aktivitas organisasi, profesional SDM membantu mengidentifikasi dan menerapkan proses-proses perubahan.

Tabel 2.3, tentang definisi dari peran-peran SDM yang merupakan evolusi dasar pemikiran Ulrich sehingga menghasilkan rerangka peran baru SDM Ulrich.

**Tabel 2.3. Definisi Peran-Peran SDM**

Peran	Hasil/Outcomes	Metafora	Aktivitas
<i>Management of Strategic Human Resources</i>	Strategi Eksekutif	<i>Strategic Partner</i>	Menyamakan strategi SDM dan bisnis: "diagnosa organisasi".
<i>Management of Firm Infrastructure</i>	Membangun infrastruktur yang efisien	<i>Administrative Expert</i>	Memutakhirkan proses-proses organisasi:

			"membagi pelayananan".
<i>Management of Employee Contribution</i>	Meningkatkan komitmen dan kemampuan karyawan	<i>Employee Champion</i>	Mendengarkan dan merespon karyawan: "menyediakan sumber daya untuk karyawan-karyawan".
<i>Management of transformation and change</i>	Menciptakan organisasi yang diperbaharui	Change Agent	Mengarahkan transformasi dan perubahan: "meyakinkan kapasitas perubahan".

Sumber: Irich, Dave, "Human Resource Champions, The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results,"1997.

Peranan manajemen sumber daya manusia saat ini jauh berbeda dengan peranannya sepuluh tahun yang lalu. Lingkungan yang kompleks, dinamis, turbulen dan sangat kompetitif, menuntut pengelolaan sumber daya manusia efektif dan efisien. Pengelolaan itu didasarkan pada tiga prinsip:

- a. Pengelolaan dengan orientasi layanan.
- b. Pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada SDM untuk berpartisipasi aktif di dalam perusahaan/ organisasi.
- c. Pengelolaan yang mampu menumbuh-kembangkan jiwa *intrapreneur* dalam diri setiap individu di perusahaan/ organisasi

*Pertama*, pengelolaan SDM dengan berorientasi pada layanan dimaksudkan untuk menghindari pengelolaan SDM seperti yang dilakukan dalam pabrik, yang menghasilkan output-output seragam (standar). Keceragaman seperti itu tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan SDM. Dengan berorientasi pada layanan, ketidaksesuaian tersebut bisa dikurangi atau dihilangkan. Dengan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan SDM, dampak positifnya adalah meningkatnya kepuasan kerja mereka yang pada gilirannya menimbulkan produktivitas, meningkatkan kinerja, retensi dan komitmen pekerja yang lebih besar terhadap organisasi. Kesemuanya itu selanjutnya menghasilkan nilai layanan eksternal, yang mendatangkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya membuahkan loyalitas pelanggan, dan yang pada akhirnya menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan pendapatan.

*Kedua*, pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya pada SDM untuk berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. Hal ini bertujuan agar pekerjaannya lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja SDM. Selain itu, partisipasi cenderung meningkatkan motivasi karena karyawan (SDM) merasa lebih diterima dan lebih dilibatkan.



Harga diri, kepuasan kerja, dan kerja sama dengan manajemen meningkat. Hasilnya adalah konflik dan stres yang berkurang, komitmen yang lebih besar terhadap tujuan, dan penerimaan yang lebih baik terhadap perubahan. Pergantian karyawan dan ketidakhadiran mungkin berkurang karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki tempat kerja yang lebih baik dan lebih sukses dalam pekerjaannya. Pada akhirnya partisipasi itu sendiri meningkatkan jalinan komunikasi karena para karyawan satu sama lain membahas masalah pekerjaannya.

*Ketiga*, pengelolaan SDM yang mampu menumbuh-kembangkan jiwa *intrepreneur* (wirausaha) dalam diri setiap individu dalam setiap organisasi. Orang yang memiliki jiwa *intrapreneur* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Percaya diri: terdiri dari sifat yakin, mandiri, individualitas, optimisme, kepemimpinan dan dinamis.
- b. Originalitas: terdiri dari sifat inovatif, kreatif, mampu mengatasi masalah baru, inisiatif, mampu mengerjakan banyak hal dengan baik, dan memiliki pengetahuan.
- c. Berorientasi pada manusia: terdiri dari sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsif terhadap saran/kritik.
- d. Berorientasi hasil kerja: terdiri dari sifat ingin berprestasi, berorientasi keuntungan, teguh, tekun, determinasi, kerja keras, penuh semangat, dan penuh energi.
- e. Berorientasi masa depan: terdiri dari sifat pandangan ke depan, ketajaman persepsi.
- f. Berani mengambil resiko: terdiri dari sifat mampu mengambil resiko, suka tantangan.

#### **F. Sumber Daya Manusia dalam Konsep Islam**

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh *resources* yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surah Al-Jatsiyah ayat 13:

*“Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”.*

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada. Di dalam surah Ar-Rahman ayat ke 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah SWT.

Allah mencerminkan keadaan manusia yang ideal dalam kitabNya yaitu dengan kriteria sekurang-kurangnya adalah sebagai berikut:

- a. Segala sesuatunya harus dikerjakan dalam rangka untuk mengesakan Allah ( QS Muhammad : 19)
- b. Menganggap bahwa semuanya adalah saudara dan memiliki kedudukan yang sama meskipun berbeda suku bangsa ( QS Al-Hujurat : 13)
- c. Saling tolong menolong dan berbuat baik sehingga akan tercipta masyarakat yang harmonis ( QS Al-Maidah : 2)
- d. Berlomba-lomba dalam kebaikan ( QS Al-Baqoroh : 148)
- e. Toleransi dan bebas menjalankan ajaran agama masing-masing ( QS : Al-Kafirun : 1-6)
- f. Selalu istiqomah dalam kebaikan/ teguh pendiriannya dan tidak melampaui batas ( QS Hud : 112)
- g. Adil dan selalu memperjuangkan kebenaran ( QS An-Nisa : 58)
- h. Mengembangkan pola pikir dengan mempertimbangkan kebaikan atau keburukan tentang suatu hal tertentu/ ijtihad (Al-Baqoroh : 219).

Jika manusia telah mampu untuk mengamalkan hal di atas tentulah sumber daya manusia dan alam akan teroptimalkan. Pengayaan kualitas SDM merupakan suatu keharusan dalam Islam, sebagaimana yang telah disampaikan oleh Rasulullah SAW bahwa menuntut ilmu adalah wajib dari mulai lahir hingga wafat. Oleh karena itu mempelajari semua ilmu, baik umum maupun keagamaan merupakan suatu keharusan. Yang harus digaris bawahi ialah kemana ilmu itu akan digunakan.

Kalau kita memiliki akar masalah yang timbul dalam kehidupan sehari-hari, maka jelaslah kebanyakan manusia tidak mengetahui eksistensinya ada dimuka bumi ini atau dengan kata lain manusia hanya hidup untuk sekedar hidup tanpa memikirkan tentang hari kesudahan. Dengan demikian maka tatanan yang ada dalam masyarakat hanyalah berkutat pada masalah yang sifatnya pragmatis.

MSDM yang ada dalam Islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia Islami yang baik ialah siddiq, amanah, fatonah dan tablig. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia Islami.

Semua sifat dan keadaan yang ideal tersebut tentunya tidak akan ada dengan sendirinya melainkan harus dengan usaha yang sungguh-sungguh dan kesabaran yang luar biasa, sebagaimana firmanNya dalam surah Ar-Rad ayat 11 yang artinya:

*“ Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”.*

Kerja keras dan kerja cerdas adalah yang utama, untuk itu tidaklah heran jika dalam etos kerja tidaklah jauh beda antara etos kerja orang Islam dengan etos kerja non Islam, yang membedakannya hanyalah pada ontology dan aksologinya. Bahkan semangat kerja orang nonmuslim ada yang melebihi orang Islam, oleh karena itulah Iman seorang muslim penting untuk dijadikan acuannya.

Pada intinya MSDM Islam tetap mengacu pada pencapaian kesejahteraan yang diridhai oleh Allah, Tuhan semesta alam, bagaimanapun caranya.

## **BAB. III**

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi selalu menghadapi tantangan dan ketidakpastian dalam menghadapi masa depan yang terkait dengan sumber daya yang terbatas. Karena keterbatasan-keterbatasan sumber dana, sumber daya dan sumber daya manusia tersebut perusahaan harus mampu melaksanakan fungsi perencanaan dengan baik agar tersedia sumber daya manusia dari segi kuantitatif (jumlah) maupun kualitatif (kualitas) pada masa yang akan datang. Pada hakekatnya perencanaan merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sedangkan fokus perhatian perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen perusahaan agar tersedia tenaga kerja untuk menduduki jabatan/ pekerjaan tertentu.

#### **A. Pengertian Perencanaan SDM**

Beberapa definisi perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

1. Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.
2. Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis.
3. Dari definisi tersebut perencanaan SDM dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan SDM sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu: kepentingan individu, kepentingan perusahaan, dan kepentingan nasional.

Agar perencanaan SDM dapat direncanakan dengan baik ada beberapa syarat yang harus diketahui. Syarat-syarat perencanaan SDM :

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
3. Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

## **B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM**

### **Tujuan Perencanaan SDM**

1. Untuk menjamin tersedianya karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan baik pada saat sekarang maupun masa yang akan datang.
2. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan untuk mengisi semua jabatan yang ada di perusahaan.
3. Untuk menghindari terjadinya kekurangan dan kelebihan karyawan.
4. Untuk menjadi pedoman dalam penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.

### **Manfaat Perencanaan SDM**

Manfaat perencanaan SDM yang dilaksanakan secara baik oleh perusahaan antara lain :

1. Perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada secara efektif dan efisien.  
Untuk mencapai hasil yang maksimal diperlukan inventarisasi tentang SDM yang ada, antara lain (a) jumlah karyawan yang ada; (b) berbagai kualifikasinya; (c) masa kerja masing-masing karyawan; (d) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti. (e) bakat yang masih perlu dikembangkan; (f) minat karyawan
2. Dengan perencanaan SDM yang matang, produktivitas kerja karyawan yang ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan karyawan pada masa yang akan datang baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya.
4. Penanganan informasi ketenagakerjaan, seperti (a) jumlah karyawan yang dimiliki; (b) masa kerja; (c) status perkawinan; (d) jabatan yang pernah dipangku; (e) tangga

- karir yang telah dinaiki; (f) jumlah penghasilan; (g) pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh; (h) keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan; (i) informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap karyawan.
5. Mengetahui pasar tenaga kerja yang merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima.
  6. Sebagai acuan dalam menyusun program pengembangan SDM.

### **C. Komponen-Komponen Perencanaan SDM**

Komponen-komponen perencanaan SDM terdiri dari :

#### **1. Tujuan**

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan sumberdaya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang.

#### **2. Perencanaan Organisasi**

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Beberapa variabel yang berpengaruh dalam aktivitas perencanaan SDM antara lain :

- a. Peramalan Bisnis
- b. Perluasan dan pengembangan usaha
- c. Rancangan dan perubahan struktur
- d. Falsafaah manajemen
- e. Peranan pemerintah
- f. Produksi dan kemampuan manusia.

#### **3. Audit Sumber Daya Manusia**

Pengauditan adalah suatu proses penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengauditan sumberdaya manusia antara lain :

- a. Kualitas kekuatan kerja
- b. Penentuan kualitas.
- c. Daftar kemampuan
- d. Perputaran karyawan (*turnover* kerja)
- e. Perubahan secara intern

#### **4. Peramalan sumber daya manusia**

Peramalan sumber daya manusia pada masa yang akan datang untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan eksternal organisasi seperti perubahan teknologi, perencanaan karir dan kondisi permintaan dan penawaran.

#### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia.**

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

##### **1. Lingkungan Eksternal.**

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

##### **2. Keputusan-keputusan Organisasional**

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana stratejik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
  - c. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
  - d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
  - e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan.

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

#### **E. Proses Perencanaan SDM**

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Prosedur perencanaan sumber daya manusia :

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
4. Menetapkan beberapa alternatif.
5. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.



## **F. Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Metode Perencanaan SDM, dikenal atas metode non ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan. Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (*forecasting*) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Prediksi kebutuhan SDM pada masa yang akan datang tergantung kepada informasi mengenai keadaan dimasa lalu, keadaan saat ini dan asumsi-asumsi mengenai keadaan masa depan.

## **G. Kendala-kendala Perencanaan SDM**

Ada beberapa kendala dalam melaksanakan perencanaan SDM:

1. Standar kemampuan SDM
2. Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam perencanaan SDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.
3. Manusia (SDM) sebagai makhluk hidup  
Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala perencanaan SDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.
4. Situasi SDM  
Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya manusia perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan SDM yang baik dan benar.
5. Kebijakan Perburuhan Pemerintah  
Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam perencanaan SDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

## H. Peramalan

Peramalan (*forecasting*) menggunakan informasi masa lalu dan saat ini untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan. Proyeksi untuk masa yang akan datang tentu saja ada unsur ketidaktepatan. Biasanya orang yang berpengalaman mampu meramal cukup akurat terhadap benefit organisasi dalam rencana jangka panjang.

Pendekatan-pendekatan untuk meramal SDM dapat dimulai dari perkiraan terbaik dari para manajer sampai pada simulasi komputer yang rumit. Asumsi yang sederhana mungkin cukup untuk jarak tertentu, tetapi jarak yang rumit akan diperlukan untuk yang lain.

1. Jangka waktu peramalan

Peramalan SDM harus dilakukan melalui tiga tahap: perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang.

2. Peramalan terhadap kebutuhan SDM (permintaan)

Penekanan utama dari peramalan SDM saat ini adalah meramalkan kebutuhan SDM organisasi atau permintaan kebutuhan akan SDM. Ramalan permintaan dapat berupa penilaian subjektif atau matematis.

3. Metode meramalkan permintaan, yaitu:

- a. Metode penilaian terdiri dari:

- 1). Estimasi dapat *top down* atau *bottom up*, tetapi pada dasarnya yang berkepentingan ditanya “berapa orang yang akan anda butuhkan tahun depan?”
- 2). *Rules of thumb* mempercayakan pedoman umum diterapkan pada situasi khusus dalam organisasi. Contoh; pedoman “*one operations managers per five reporting supervisors*” membantu dan meramalkan jumlah supervisor yang dibutuhkan dalam suatu divisi. Bagaimanapun, hal ini penting untuk menyesuaikan pedoman untuk mengetahui kebutuhan departemen yang sangat bervariasi.
- 3). Teknik Delphi menggunakan input dari kelompok pakar. Opini pakar dicari dengan menggunakan kuesioner terpisah dalam situasi diramalkan. Opini pakar kemudian digabungkan dan dikembalikan kepada para pakar untuk opini tanpa nama yang kedua. Proses ini akan berlangsung beberapa pakar hingga pakar pada umumnya setuju pada satu penilaian. Sebagai contoh, pendekatan ini telah digunakan untuk meramalkan pengaruh teknologi pada manajemen SDM dan kebutuhan perekrutan staff.

- 4). Teknik kelompok Nominal, tidak seperti Delphi, membutuhkan pakar untuk bertemu secara langsung. Gagasan mereka biasanya timbul secara bebas pada saat pertama kali, didiskusikan sebagai kelompok dan kemudian disusun sebagai laporan.
- b. Metode Matematika, terdiri dari:
  - 1). Analisis regresi statistik membuat perbandingan statistik dari hubungan masa lampau diantara berbagai faktor. Sebagai contoh, hubungan secara statistik antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai retail mungkin berguna dalam meramalkan sejumlah karyawan yang akan dibutuhkan jika penjualan retail meningkat 30 %.
  - 2). Metode simulasi merupakan gambaran situasi nyata dalam bentuk abstrak sebagai contoh, model ekonometri meramalkan pertumbuhan dalam pemakaian software akan mengarahkan dalam meramalkan kebutuhan pengembangan software.
  - 3). Rasio produktivitas menghitung rata-rata jumlah unit yang diproduksi perkaryawan. Rata-rata ini diaplikasikan untuk ramalan penjualan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, sebagai contoh, suatu perusahaan dapat meramalkan jumlah penjualan *representative* menggunakan rasio ini.
  - 4). Rasio jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat digunakan untuk meramalkan tenaga kerja tak langsung. Sebagai contoh, jika perusahaan biasanya menggunakan satu orang klerikal untuk 25 tenaga kerja produksi, yang rasio dapat digunakan untuk membantu estimasi untuk tenaga klerikal.

## **I. Estimasi Persediaan/ Supply SDM Internal dan Eksternal**

Kalau sudah ada proyeksi permintaan HR dimasa yang akan datang, masalah berikutnya adalah bagaimana mengisi kebutuhan tersebut. Ada dua sumber persediaan SDM : internal dan eksternal. Persediaan/ *supply* internal bisa berasal dari karyawan yang telah ada yang dapat dipromosikan, ditransfer, atau didemosi untuk mengisi lowongan. Supply eksternal berasal dari luar atau mereka yang tidak sedang bekerja di organisasi tersebut dan siap direkrut oleh organisasi/perusahaan.

### **1. Penilaian Internal Terhadap Ketenagakerjaan Organisasi**

Bagian dari perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis pekerjaan yang perlu dilakukan dan keahlian yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu tugas.

Kebutuhan organisasi harus di bandingkan dengan penyediaan tenaga kerja yang ada. Tidak hanya sekedar menghitung jumlah karyawan. Harus dilakukan audit tenaga kerja yang sudah ada untuk mengetahui kemampuan pekerja yang ada.

Informasi ini menjadi dasar estimasi tentatif mengenai lowongan-lowongan yang dapat diisi oleh karyawan yang ada.

Penugasan tentatif ini biasanya dicatat di "*Replacement Chart*". Chart ini merupakan representasi visual menyangkut siapa yang akan menggantikan siapa jika terjadi pergantian. Namun karena informasinya yang terbatas maka perlu juga dilengkapi dengan "*Replacement Summaries*".

Mempertimbangkan karyawan-karyawan yang sudah ada untuk lowongan di masa yang akan datang adalah penting jika karyawan diproyeksikan memiliki karir yang panjang.

*Audit and Replacement Chart* juga penting bagi HRD. Dengan pengetahuan akan karyawan yang lebih banyak, HRD dapat merencanakan *recruiting*, *training*, dan *career planning* secara lebih efektif.

Pengetahuan ini juga dapat membantu HRD dengan mengidentifikasi calon-calon minoritas intern untuk lowongan-lowongan tertentu. Berikut adalah pertanyaan yang diberikan selama penilaian internal:

- a. Pekerjaan apa yang ada pada saat ini ?
- b. Berapa banyak orang yang mengerjakan setiap tugas ?
- c. Apa hubungan laporan di antara tugas-tugas tersebut ?
- d. Berapa pentingnya masing-masing tugas tersebut ?
- e. Pekerjaan manakah yang membutuhkan penerapan strategi organisasi ?
- f. Apa saja karakteristik dari pekerjaan yang diharapkan?

Metode-metode yang digunakan untuk mengestimasi/ menilai *supply* SDM internal yaitu:

- a. Auditing pekerjaan dan keahlian

Tahap permulaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada didalam suatu perusahaan adalah mengaudit pekerjaan yang sedang dilakukan organisasi pada saat ini. Penilaian internal ini menolong menempatkan kedudukan suatu organisasi dalam mengembangkan atau memantapkan keunggulan kompetitif. Analisis yang komprehensif dari semua pekerjaan saat ini memberikan dasar untuk mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan pada masa yang akan datang.

Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan.

Kepentingan audit bagi perusahaan :

- 1). Untuk mengetahui prestasi karyawan.
- 2). Untuk mengetahui besarnya kompensasi karyawan yang bersangkutan.
- 3). Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
- 4). Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (*vertical-horizontal*) dan atau diberhentikan.
- 5). Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

Kepentingan audit bagi sumber daya manusia :

- 1). Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/ pujian dari hasil kerjanya.
- 2). Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik dari pada karyawan lainnya.
- 3). Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
- 4). Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

Tujuan audit sumber daya manusia :

- 1). Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 2). Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan *job description*-nya dengan baik dan tepat waktu.
- 3). Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
- 4). Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
- 5). Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
- 6). Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan kedisiplinan karyawan.

b. Inventarisasi kemampuan organisasi

Sumber dasar dari data tenaga kerja adalah data sumber daya manusia pada organisasi. Perencana dapat menggunakan inventarisasi ini untuk menentukan kebutuhan jangka panjang untuk perekrutan, penyeleksian dan pengembangan sumber daya manusia. Juga informasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan

kemampuan tambahan yang diperlukan tenaga kerja masa mendatang yang mungkin belum diperlukan pada saat ini.

Komponen inventarisasi kemampuan organisasi sering kali terdiri dari:

- 1) Demografi tenaga kerja secara individu (umur, masa kerja di organisasi, masa kerja pada jenis tugas yang sekarang).
- 2) Kemajuan karier secara individu penanggung tugas, waktu yang diperlukan untuk setiap jenis tugas, promosi atau perubahan ke tugas lain, tingkat upah.
- 3) Data kinerja secara individu (penyelesaian pekerjaan, perkembangan pada keahliannya)

Ketiga informasi diatas dapat diperluas meliputi:

- 1). Pendidikan dan pelatihan
- 2). Mobilitas dan letak geografis yang diinginkan
- 3). Bakat, kemampuan dan keinginan yang spesifik
- 4). Bidang yang diminati dan tingkat promosi didalam perusahaan
- 5). Tingkat kemampuan untuk promosi
- 6). Pensiun yang diharapkan

Informasi yang telah diperoleh dari hasil audit SDM dan inventarisasi kemampuan organisasi SDM diatas lalu dikonversikan ke dalam:

a. Sistem informasi SDM (SI-SDM)

Sistem informasi SDM adalah sistem integrasi yang dirancang untuk menyediakan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan SDM.

1). Tujuan SI-SDM

Meningkatkan efisiensi data tenaga kerja dimana SDM dikumpulkan lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan SDM.

2). Kegunaan SI-SDM

Sistem informasi SDM mempunyai banyak kegunaan dalam suatu organisasi. Yang paling dasar adalah otomatisasi dari pembayaran upah dan kegiatan benefit. Dengan sistem informasi SDM, pencatatan waktu tenaga kerja dimasukan kedalam sistem, dan dimodifikasi disesuaikan pada setiap individual. Kegunaan umum yang lain dari sistem informasi SDM adalah kesetaraan kesempatan bekerja.

Untuk merancang sistem informasi SDM yang efektif, para ahli menyarankan untuk menilainya dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai data yang akan diperlukan seperti:

- a. Informasi apa yang tersedia, dan informasi apa yang dibutuhkan tentang orang-orang dalam organisasi?
  - b. Untuk tujuan apa informasi tersebut akan diberikan?
  - c. Pada format yang bagaimana seharusnya output untuk penyesuaian dengan data perusahaan lain?
  - d. Siapa yang membutuhkan informasi?
  - e. Kapan dan seberapa seringnya informasi dibutuhkan?
- b. *Succesion Planning*

Merupakan proses HR planner dan operating managers gunakan untuk mengkonversi informasi mengenai karyawan-karyawan yang ada sekarang kedalam keputusan-keputusan menyangkut “*internal job placements*” dimasa yang akan datang.

## 2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan merupakan proses penelitian terhadap lingkungan organisasi untuk menentukan kesempatan atau ancaman. Hasil analisis akan mempengaruhi rencana SDM karena setiap organisasi akan masuk pada pasar tenaga kerja yang sama yang memasok, juga perusahaan lain.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pasokan tenaga kerja antara lain:

- a. Pengaruh pemerintah
- b. Kondisi perekonomian
- c. Masalah kependudukan dan persaingan
- d. Komposisi tenaga kerja dan pola kerja

## J. Sebab-Sebab Permintaan SDM

### 1. Faktor internal sebagai sebab permintaan SDM

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/ perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/ perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM.

Alasan ini terdiri dari:

- a. Faktor Rencana Strategik dan rencana operasional.
- b. Faktor prediksi produk dan penjualan.
- c. Faktor pembiayaan (*cost*) SDM.

- d. Faktor pembukaan bisnis baru (pengembangan bisnis).
  - e. Faktor desain organisasi dan desain pekerjaan.
  - f. Faktor keterbukaan dan keikutsertaan manajer
2. Faktor eksternal sebagai sebab permintaan SDM
- Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategik dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi/ perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:
- a. Faktor ekonomi nasional dan internasional (global).
  - b. Faktor sosial, politik dan hukum
  - c. Faktor teknologi.
  - d. Faktor pasar tenaga kerja dan pesaing.
3. Faktor ketenagakerjaan
- Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan Sistem Informasi SDM (SI-SDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebuah organisasi/ perusahaan. Beberapa dari faktor ini adalah:
- a. Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang pensiun, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan/ jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.
  - b. Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti/ keluar dan PHK sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang diprediksi calon penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik yang bersumber internal maupun eksternal.

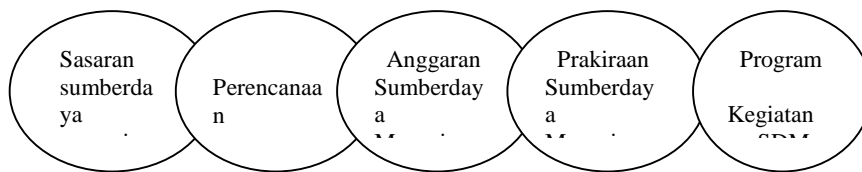
Pada akhirnya dari seluruh penjelasan diatas dapat kita tarik kesimpulan bahwa perencanaan SDM sangat penting untuk dilakukan karena memungkinkan HRD menempatkan staf yang tepat pada saat yang tepat.

#### **K. Model dan Sistem Perencanaan Sumberdaya Manusia**

Model perencanaan sumber daya manusia terdiri dari lima komponen yaitu sasaran SDM, perencanaan organisasi/ perusahaan, anggaran SDM, perkiraan kebutuhan SDM yang dapat dilihat dari gambar berikut ini :

Gambar 3.1. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia





Sumber : Rivai, 2004

Pada dasarnya perencanaan SDM adalah untuk memenuhi pencapaian tujuan dan sasaran SDM yang meliputi organisasi, fungsional, sosial, dan pribadi karyawan. Sedangkan sistem perencanaan SDM meliputi estimasi permintaan (kebutuhan) dan penawaran (penyediaan) SDM.

Estimasi permintaan sumberdaya manusia dapat dibagi dengan dua cara :

1. Estimasi suplai internal

Perkiraan tentang suplai sumber daya manusia secara internal, dapat dilakukan dengan menghitung jumlah karyawan yang ada serta mengaudit untuk mengavaluasi kemampuan karyawan yang ada. Audit sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan berbagai jenis informasi tentang sumber daya manusia. Dari informasi ini akan didapat karyawan tertentu untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada waktu yang akan datang.

2. Estimasi suplai eksternal

Lowongan atau kekosongan pekerjaan/ jabatan yang ada tidak semuanya dapat diisi oleh karyawan yang ada dalam perusahaan. Hal ini disebabkan antara lain oleh kemampuan yang dimiliki karyawan yang ada, kesempatan mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang ada. Sehingga kekosongan tersebut dapat diisi melalui sumber eksternal. Kebutuhan sumber daya manusia yang diperoleh dari sumber eksternal dapat dianalisis melalui pasar tenaga kerja dan juga memperhatikan trend kondisi demografis serta sikap masyarakat terhadap perusahaan.

Secara terinci, sistem perencanaan SDM terdiri dari empat kegiatan yang saling berhubungan :

1. Inventarisasi persediaan sumber daya manusia

Untuk menilai sumber daya manusia yang ada sekarang seperti keterampilan, kemampuan/ kecaakapan, dan potensi pengembangannya dan menganalisa penggunaan sumberdaya manusia sekarang.

2. *Forecast* sumber daya manusia

Memprediksi permintaan dan penawaran sumber daya manusia di waktu yang akan datang baik dari segi jumlah maupun kualitas.

3. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia

Memadukan permintaan dan penawaran sumber daya manusia dalam memperoleh sumber daya manusia melalui penarikan, seleksi, penempatan dan pengembangan.

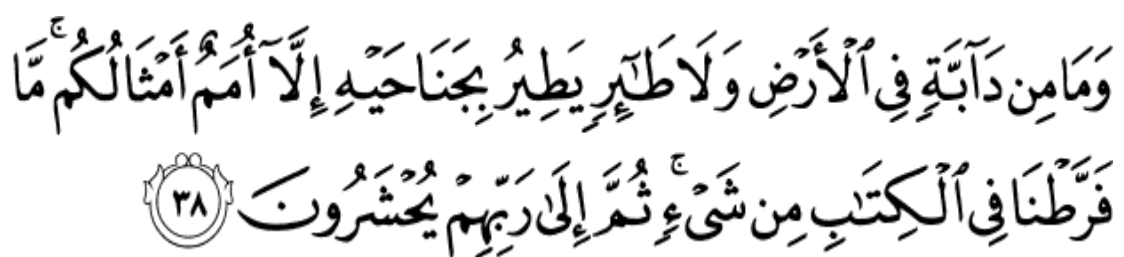
4. Pengawasan dan evaluasi

Memberikan umpan balik dan memonitor pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumber daya manusia.

## L. Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Konsep Islam

Perencanaan menurut Williams dalam Mason perencanaan adalah *'is an ordered sequence of operations and actions that are designed to realise one single goal or a set of interrelated goals'*. Oleh karena itu, menurut Williams, perencanaan adalah proses untuk mengantisipasi dan mengubah sesuatu yang belum terjadi, melihat jauh ke depan, mencari solusi yang optimal, yang dirancang untuk meningkatkan dan idealnya memaksimalkan manfaat pembangunan secara pasti dan yang akan menghasilkan hasil yang diprediksi.

Namun kita sebagai umat muslim memiliki pandangan yang lebih bijak dan relevan daripada pendapat pendapat pakar perencanaan tersebut. Islam mengajarkan kita tentang studi perencanaan secara jelas terperinci dalam Al-Quran dan As-Sunnah sebagai sumber segala ilmu yang menjadi pedoman kita untuk menindak lanjuti berbagai macam permasalahan hidup, begitu pun dengan perencanaan. Sebagai muqodimah dapat kita analisis ayat Al-Quran di bawah ini;



*“Dan tidak ada seekor burung pun yang ada di bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan semuanya merupakan umat-umat (juga) seperti kamu. Tidak ada sesuatu pun yang Kami luputkan di dalam Kitab, kemudian kepada Allah mereka dikumpulkan. (QS. Al An’am, 38).*

Dari ayat tersebut dapat kita ambil makna yang tersirat, bahwasanya setiap makhluk hidup memiliki aktivitasnya masing-masing, dan setiap aktivitas tersebut akan dicatat dalam kitab

amal perbuatan. Dari mulai yang terkecil hingga yang terbesar akan dicatat secara rinci dan detail oleh Malaikat. Dan kelak buku amalan tersebut akan menjadi saksi di Yaumul Hisab. Untuk itu perlu adanya perencanaan dalam melakukan suatu aktivitas, karena manusia berbeda dengan makhluk hidup lainnya, manusia memiliki aktivitas yang dinamis, berbeda dengan tumbuhan dan hewan. Karena manusia dibekali oleh akal pikiran, hal ini merupakan faktor yang membedakan manusia dengan makhluk hidup lainnya di alam dunia.

Dalam surat yang lain Allah berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”* (QS.Al-Hasyr, 18).

Sebelum manusia hidup di alam dunia, mereka telah mengetahui Tuhan yang berhak disembah hanya-lah Allah, seperti yang tersirat dalam (QS. Al Araaf, 172)

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِن بَنِي ءَادَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَىٰ  
أَنفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ قَالُوا بَلَىٰ شَهِدْنَا أَن تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّا  
كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ ﴿١٧٢﴾

*“Dan ingatlah ketika Tuhan kalian menjadikan keturunan Bani Adam dari tulang punggung mereka dan Allah mengambil kesaksian atas diri mereka, Bukankah Aku ini Tuhan kalian? Mereka menjawab, Betul kami menjadi saksi. Yang demikian supaya kalian tidak mengatakan pada hari kiamat, Sesungguhnya kami orang-orang yang lalai tentang ini”.*

Terkait dengan arti dan kedudukan perencanaan dalam organisasi dalam ranah kajian keilmuan dan praktisi keorganisasian, maka perlu dilontarkan pertanyaan: “Apakah Islam dalam Al-Qur’an mengajarkan dan mengkaji masalah perencanaan ini?”

Jawaban yang paling awal yang disodorkan adalah ayat berikut ini:

*“Tiadalah Kami alpakan sesuatupun di dalam Al kitab. Kemudian kepada Tuhanlah mereka dihimpun.” (QS. Al An’am, 38)*

Lalu jawaban yang terkait langsung dengan pertanyaan di atas adalah ayat berikut ini:

*“ Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” ( Surat Al-Hasyr, ayat 18 ).*

Lalu, banyak yang menafsirkan Surat Al-Hasyr, ayat 18 tersebut antara lain:

Irmin dalam buku *Kepemimpinan Melalui Asmaul Husna* menafsirkan atas ayat tersebut bahwa: Allah sebagai pencipta, Allah sebagai Perencana semua makhluk ciptaannya, Allah adalah Maha Merencanakan, *Al-Bari*, sifat tersebut jika diamalkan secara substantif seharusnya menjadi inspirasi bagi umat Islam terutama para manajer atau pemimpin. Karena pada dasarnya manajer atau pemimpin yang harus mempunyai banyak konsep tentang manajemen termasuk di dalamnya perencanaan. Pemimpin yang baik adalah yang mempunyai visi dan misi, dan membangun kedua hal tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan bersama. Visi dan misi merupakan hasil dari perencanaan yang baik dan matang.

Al-Ghozali menafsirkan ayat tersebut sebagai berikut : bahwa manusia diperintahkan untuk memperbaiki dirinya, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, dimana proses kehidupan manusia tidak boleh sama dengan kehidupan yang sebelumnya (kemarin). Di samping itu *kata perhatikanlah* menurut Al-Ghazali mengandung makna bahwa manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatan yang dia kerjakan, serta harus mempersiapkan diri (merencanakan) untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok.

Al-Jauhary; menafsirkan ayat tersebut sebagai salah satu bentuk dari manusia untuk selalu intropeksi diri atas segala sesuatu yang dia perbuat, perbuatan manusia harus difikirkan (direncanakan) agar tidak rugi dalam hidupnya sehingga beliau menafsirkan Surat Al-Hasyr Ayat 18 tersebut dengan surat At-Tinn yaitu sebagai berikut :

- a. “sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya, kemudian Kami kembalikan dia ke tempat yang serendah-rendahnya (neraka), kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh; maka bagi mereka pahala yang tiada putus-putusnya, maka apakah yang menyebabkan kamu mendustakan (hari) pembalasan sesudah (adanya keterangan-keterangan) itu?”( Surat At-Tiin, ayat : 4-7 )

- b. Manusia harus kembali pada Tuhan-Nya dengan selamat dan sejahtera proses selamat tersebut harus dimulai dari dunia ini yang diwujudkan dengan tingkah laku yang baik, sesuai dengan apa yang tercantum dalam surat Al-Hasyr ayat 18 tersebut yaitu Kata: ” *hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dalam surat tersebut*, dan kata itu menekankan adanya perencanaan yang baik dalam diri manusia atas segala tindakan selama di dunia sehingga ia akan mendapatkan keselamatan di akhirat nanti.

Hadhiri, dalam bukunya “*Klasifikasi Kandungan Al-Qur’an*”, menyatakan: “Dalam setiap langkah gerak, manusia harus introspeksi memperhatikan apa-apa yang telah diperbuatnya untuk kebaikan masa depan, dengan kata lain berarti manusia harus memiliki rencana, sehingga manusia hidupnya terarah dan tidak terjerumus ke lubang yang sama”.

Quraish Shihab dalam tafsir “al-Misbah”, dari ayat tersebut mengenai perencanaan beliau mengatakan bahwa kata *waltanzhur nafsun ma qoddamat li qhadin* mempunyai arti bahwa manusia harus memikirkan terhadap dirinya dan merencanakan dari segala apa yang menyertai perbuatan selama hidupnya, sehingga ia akan memperoleh kenikmatan dalam kehidupan ini. Karena proses perencanaan telah dilakukan oleh Allah semenjak penciptaan manusia.

*Waltanzhur nafsun ma qoddamat* (hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya), dalam manajemen bisa berarti evaluasi terhadap apa saja yang telah dikerjakan di masa lalu atau dalam periode tertentu, apakah telah sesuai dengan perencanaan yang pernah dibuat sebelumnya. Berdasarkan hasil evaluasi bisa dibuat perencanaan untuk hari esok (*lighodin*). Hari esok dalam dimensi agama berarti hari kiamat, hari di mana segala perbuatannya di dunia akan dipertanggungjawabkan. Hari esok dalam dimensi duniawi adalah hari –hari di mana manusia menjalani kehidupan duniawinya. Perencanaan yang akan dipersiapkan, baik diri pribadi maupun organisasi kerja adalah perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

### **Implikasi Perencanaan**

Dari penjelasan dan penafsiran tersebut dan implikasinya terhadap manajemen akan memberikan pemahaman bahwa proses perencanaan yang baik berlandaskan pendekatan Agama Islam pada Surat Al-Hasyr Ayat 18 dapat menciptakan proses manajemen yang baik (ideal). Perencanaan dalam manajemen adalah landasan utama untuk mencapai sebuah tujuan yang baik, sehingga perencanaan yang baik-lah yang akan menghasilkan tujuan yang baik.

Perencanaan merupakan proses untuk menentukan ke mana harus melangkah dan mengidentifikasi berbagai persyaratan yang dibutuhkan dengan cara efektif dan efisien, sehingga perencanaan sesuai yang diinginkan dalam Surat Al-Hasyr, ayat :18, mengandung enam pokok pikiran mengevaluasi keadaan masa lalu yaitu: **Pertama**, perencanaan melibatkan proses penetapan keadaan masa depan yang diinginkan. **Kedua**, keadaan masa depan yang diinginkan dibandingkan dengan kenyataan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya. **Ketiga**, untuk menutup kesenjangan perlu dilakukan usaha-usaha. **Keempat**, usaha untuk menutup kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai ikhtiar dan alternatif. **Kelima**, perlu pemilihan alternatif yang baik, dalam hal ini mencakup efektifitas dan efesiensi. **Keenam**, alternatif yang sudah dipilih hendaknya diperinci sehingga dapat menjadi petunjuk dan pedoman dalam pengambilan keputusan maupun kebijakan.

Dengan implikasi perencanaan yang benar, maka langkah awal dari sebuah tatanan proses manajemen sudah terumus dan terarah dengan baik. Perumusan dan arah yang benar merupakan bagian yang terbesar jaminan tercapainya tujuan. Dan jika yang diinginkan itu adalah sebuah kebaikan, maka kebaikan itulah yang siap untuk digenggam dan dinikmati.

## **BAB. IV**

### **KEPEMIMPINAN**

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

#### **A. Definisi Kepemimpinan**

Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh ahli diantaranya :

1. Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.
2. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.
3. Kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

Dari beberapa definisi di atas kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

#### **B. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan menurut Nawawi memiliki dua dimensi yaitu:

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan

melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### **C. Teori Kepemimpinan**

Teori-teori kepemimpinan dalam organisasi :

1. Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar



pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

## 2. Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

- a. Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.
- b. Berorientasi kepada bawahan dan perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

## 3. Teori Situasional.

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah :

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- c. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan;
- d. Norma yang dianut kelompok;
- e. Rentang kendali;
- f. Ancaman dari luar organisasi;
- g. Tingkat stress;
- h. Iklim yang terdapat dalam organisasi.

## **D. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan sebagai yang diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan orang lain. Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi.

Macam-macam gaya kepemimpinan :

### **1. Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan otoriter didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang arbitrer dalam hubungan antara pimpinan dengan pihak bawahan. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, pemimpin melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan tersebut dilaksanakan sesuai dengan rencana”.

Kepemimpinan Otoriter mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
- Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
- Kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan
- Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan
- Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya selalu dilakukan secara ketat.
- Prakarsa selalu datang dari pimpinan
- Kaku dalam bersikap
- Tanggung jawab keberhasilan

### **2. Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang bersifat kerakyatan atau persaudaraan, dimana seorang bawahan tidak dipandang sebagai alat tetapi dianggap sebagai manusia. Artinya, hubungan antara pimpinan dan bawahan bukan sebagai majikan dan buruh, akan tetapi sebagai saudara terhadap teman sekerjanya.

Kepemimpinan demokratis mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
3. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
4. Kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

5. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
6. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
7. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat
8. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai
9. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

### 3. **Kepemimpinan Laissez Faire**

Kepemimpinan laissez faire seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya pada para pengikutnya dalam menentukan aktifitas-aktifitasnya. Pemimpin tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukan maka partisipasi tersebut tidak berarti.

Kepemimpinan Laissez Faire mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak sepenuhnya kepada bawahan
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
3. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh para bawahannya
4. Hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan
5. Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan
6. Kebijakan banyak dibuat oleh para bawahan
7. Prakarsa banyak dibuat oleh bawahan
8. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
9. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang.

## **E. Kepemimpinan dalam Konsep Islam**

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk “majelis fuqaha.”

Sesungguhnya dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suri tauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (*rahmatan linnas*) dan rahmat bagi alam (*rahmatan lil’alamin*) adalah Muhammad Rasulullah SAW, sebagaimana dalam firman-Nya:

*“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.” (QS.Al-Ahzab [33]: 21).*

Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas segala kepemimpinannya. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam sabda Rasulullah SAW., yang maknanya sebagai berikut :

*“Ingatlah! Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, seorang suami adalah pemimpin keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, wanita adalah pemimpin bagi kehidupan rumah tangga suami dan anak-anaknya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Ingatlah! Bahwa kalian adalah sebagai pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya,” (Al-Hadits).*

Kemudian, dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni :

1. *Siddiq, Siddiq* (jujur) sehingga ia dapat dipercaya
2. *Tabligh, Tabligh* (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi
3. *Amanah, Amanah* (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya
4. *Fathanah, Fathanah* (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

Selain itu, juga dikenal ciri pemimpin Islam dimana Nabi SAW pernah bersabda: “Pemimpin suatu kelompok adalah pelayan kelompok tersebut.” Oleh sebab itu, pemimpin hendaklah ia melayani dan bukan dilayani, serta menolong orang lain untuk maju.

Ada beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam yaitu : Setia kepada Allah. Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat dengan kesetiaan kepada Allah;

1. Tujuan Islam secara menyeluruh. Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup kepentingan Islam yang lebih luas;
2. Berpegang pada syariat dan akhlak Islam. Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang teguh pada perintah syariah.

Dalam mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham;

3. Pengemban amanat. Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah SWT., yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap yang baik kepada pengikut atau bawahannya.

Dalam Al-Quran Allah Swt berfirman :

*“(yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan shalat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (QS. Al-Hajj [22]:41).*

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah adanya prinsip-prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam yakni : Musyawarah; Keadilan; dan kebebasan berfikir.

Pemimpin Islam bukanlah kepemimpinan tirani dan tanpa koordinasi. Tetapi ia mendasari dirinya dengan prinsip-prinsip Islam. Bermusyawarah dengan sahabat-sahabatnya secara obyektif dan dengan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil-adilnya, dan berjuang menciptakan kebebasan berfikir, pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan saling menasihati satu sama lain sedemikian rupa, sehingga para pengikut atau bawahan merasa senang mendiskusikan persoalan yang menjadi kepentingan dan tujuan bersama. Pemimpin Islam bertanggung jawab bukan hanya kepada pengikut atau bawahannya semata, tetapi yang jauh lebih penting adalah tanggung jawabnya kepada Allah SWT. selaku pengemban amanah kepemimpinan.

## **F. Meneladani Akhlak Kepemimpinan Rasulullah**

Akhlak adalah salah satu dasar dalam Islam. Orang awam biasanya hanya mengenal 2 (dua) pondasi Islam, yaitu Iman dan Islam. Namun, ada satu hal terpenting lagi yang menjadi pondasi dari Islam, yaitu ihsan. Perbuatan baik, atau ihsan harus selalu kita ingat sebagai salah satu dasar agama Islam. Dan dalam ihsan tersebut terselip *akhlakul karimah*, salah satu sifat Rasulullah SAW. Suatu hari, Rasul pernah ditanya oleh sahabatnya. “Ya Rasul, apakah inti Islam?” Rasul menjawab, “Inti Islam adalah *Akhlakul Karimah, Akhlakul Karimah, Akhlakul Karimah*”. Kemudian Rasul ditanya lagi, “Ya Rasul, apa inti akhlak?”, dijawab oleh Rasul, ”1. Jangan berdusta, 2. Tepati janji, 3. Amanah, 4. Istiqomah”.

Tiga kali Rasul mengulang kata *akhlakul karimah*. Itu menunjukkan bahwa akhlak sangat penting dalam perkembangan Islam. Dan hal itu telah dibuktikan oleh Rasul sendiri. Dalam suatu kisah, para pembesar kaum Quraisy tetap menghormati Rasul sebagai orang yang mulia akhlaknya. Mereka tetap menitipkan barang dagangannya walaupun mereka menentang Rasul yang membawa risalah Islam. Dan saat Rasul hijrah ke Madinah bersama Abu Bakar, Rasul pun menitipkan semua barang yang pernah dititipkan oleh kaum Quraisy kepada Ali bin Abi Thalib untuk dikembalikan kepada Kaum Quraisy. Subhanallah, bahkan Rasul pun tetap berbuat baik kepada kaum yang memusuhinya.

Dalam kisah lain diceritakan saat sedang dalam suatu majelis di dalam masjid. Ada salah seorang sahabat kentut dan itu menyebabkan satu dengan yang lain saling menuduh dan menyebabkan majelis itu tidak kondusif dalam beberapa saat. Rasul dengan kebijaksanaannya pun memerintahkan semua orang untuk berwudhu karena akan membaca Quran bersama-sama. Solusi dari Rasul itupun menjadikan majelis kembali kondusif dan tanpa ada orang yang tertuduh sekalipun. Sungguh mulianya akhlak Rasul, sampai menutup aib saudaranya.

Dalam suatu majelis yang lain, Rasul sedang berbincang bersama sahabatnya. Saat itu, seorang nenek yahudi datang dengan membawa jeruk. Nenek yahudi itupun memberikan jeruk tersebut kepada Rasul dan meminta Rasul untuk memakannya sekarang juga. Rasul pun menerima jeruk itu, memang dari tampilan fisik, jeruk itu terlihat sangatlah segar dan manis. Namun, sebenarnya jeruk itu adalah salah satu jenis jeruk yang termasam. Rasul mengupas jeruk itu, dan memakannya hingga habis. Terimakasih pun diucapkan oleh Rasul atas pemberian nenek yahudi tersebut. Setelah nenek yahudi pergi, sahabat pun bertanya. Karena memang tidak biasanya Rasul tidak membagi makanannya kepada para sahabatnya. Dan kali ini, Rasul memakan jeruk itu sendirian. Rasul pun menjawab, bahwa rasa jeruk tersebut sangatlah masam, dan Rasul khawatir jika para sahabat memakan jeruk itu maka sahabat tidak bisa menahan rasa masamnya jeruk itu dan menyebabkan nenek yahudi menjadi sakit hati karenanya. Sehingga Rasul memakan jeruk itu sendirian karena Rasul bisa menahan rasa masam jeruk itu.

Subhanallah, sungguh mulia akhlak Rasul kita. Beliau selalu berbuat baik kepada semua orang. Rasul juga selalu berusaha menjaga perasaan orang lain. Jangan berdusta, tepati janji, amanah, dan selalu istiqomah menjalankannya menjadi pedoman kita dalam berbuat.

Terdapat banyak sekali dalil-dalil yang membuktikan bahawa akhlak yang mulia merupakan ciri-ciri seorang yang beriman, dicintai Allah, dan cemerlang. Di antaranya adalah

firman Allah Subhanahu wa Ta'ala berkenaan ciri-ciri Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa Sallam:

*“Dan bahwa sesungguhnya engkau (wahai Muhammad) mempunyai akhlak yang amat mulia.”(Surah al-Qalam, 68: 04)*

Seterusnya Allah menyuruh pula agar kita meneladani akhlak Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa Sallam tersebut:

*“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu contoh teladan yang baik bagimu (iaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kebaikan di) hari akhir (kiamat), dan dia banyak mengingat Allah.” (Surah al-Ahzaab, 33: 21)*

Di antara tujuan Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa Sallam diutuskan adalah bagi menyempurnakan akhlak yang soleh, dan ini adalah sebagaimana sabdanya:

*“Sesungguhnya aku diutus untuk menyempurnakan akhlak yang soleh.” (Al-Bukhari, al-Aadabul Mufrad, no. 208. Syu'abul Iman, no. 7609)*

Dalam hadis yang lain, Rasulullah mengkhabarkan bahwa akhlak yang mulia menandakan kesempurnaan iman:

*“Mukmin yang paling sempurna imannya adalah yang paling baik akhlaknya. Dan yang paling terbaik di kalangan kamu adalah yang paling baik terhadap isterinya.” (Sunan at-Tirmidzi, no. 1162)*

Selain itu, Rasulullah turut mengkhabarkan bahawa mukmin (orang beriman) yang paling afdhal (utama) adalah mukmin yang paling baik akhlaknya. Ini adalah sebagaimana dikemukakan dalam sebuah hadis bahwa seorang sahabat Anshar datang kepada Nabi dan memberi salam, kemudian beliau bertanya:

*“Wahai Rasulullah, siapakah mukmin yang paling utama?” Rasulullah menjawab, “Yang paling baik akhlaknya.” Beliau bertanya lagi, “Lalu siapakah pula mukmin yang bijak?” Rasulullah jawab, “Yang paling banyak mengingati mati dan paling baik dalam membuat persiapan untuk alam berikutnya, maka itulah orang yang bijak.” (Sunan Ibnu Majah, no. 4249)*

Seterusnya, Rasulullah mengkhabarkan bahawa orang yang paling dicintai Allah adalah orang yang paling baik akhlaknya. Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa Sallam bersabda:

*“Sesungguhnya Allah mencintai sikap lemah-lembut dalam segala urusan.” (Shahih Muslim, no. 2165)*

Sahabat Nabi radhiyallahu ‘anhum pernah bertanya:

*“Maka siapakah orang yang paling dicintai oleh Allah?”*

Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa Sallam pun menjawab:

*“Orang yang paling baik akhlaknya.” (Ath-Thabrani, al-Mu’jam al-Awsath, no. 6380)*

Demikianlah beberapa dalil yang menjelaskan tentang kedudukan, keutamaan, dan kepentingan akhlak yang mulia. Berdasarkan dalil-dalil ini, ketahuilah bahawa kesahihan, keimanan, dan kematangan ilmu seseorang diukur berdasarkan akhlak dirinya. Kesahihan dan kematangan ilmu tidak diukur dengan jumlah sijil yang dipegang, jumlah jawatan yang disandang, gelaran yang dimiliki, mahupun jumlah hadis yang dihafal, tetapi sebaliknya diukur dengan akhlak yang dimiliki.

Nabi Muhammad SAW. adalah nabi terakhir yang mendapatkan banyak gelar baik dari Allah maupun dari manusia. Berbagai julukan diberikan kepada beliau atas kesuksesan beliau dalam melakukan misi risalahnya di muka bumi. Beliau berhasil menjadi pemimpin agama (sebagai Nabi) berhasil menjadi pemimpin negara (ketika memimpin negara Madinah). Di samping itu beliau juga berhasil dalam menjalankan berbagai kepemimpinan yang lain, seperti memimpin perang, memimpin musyawarah, dan memimpin keluarga. Karena itu, sudah sepantasnya umat Islam menjadikannya sebagai teladan yang terbaik. Terkait dengan hal ini Allah SWT. berfirman:

*”Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.” (QS. al-Ahzab (33): 21).*

Untuk dapat meneladani Nabi Muhammad SAW. dalam kehidupan kita sehari-hari, tentunya kita, umat Islam, harus mengetahui terlebih dahulu apa saja sifat-sifat yang dimiliki oleh beliau dan bagaimana perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Karena itu, agar kita dapat meneladani Nabi Muhammad SAW. akan dikemukakan sifat-sifat dan perilaku beliau dan kemudian bagaimana kita dapat meneladani sifat dan perilaku tersebut.

Perlu ditegaskan bahwa semua rasul adalah manusia yang memiliki sifat-sifat kemanusiaan sebagaimana manusia lainnya (QS. al-Kahfi (18): 110 dan QS. Fushshilat (41): 6). Di antara sifat-sifat kemanusiaan yang dimiliki Rasulullah adalah makan dan minum (QS. al-Furqan (25): 20) serta menikah (QS. al-Ra’d (13): 38). Dalam Alquran juga ditegaskan bahwa semua rasul adalah laki-laki, tidak ada yang perempuan (QS. al-Anbiya’ (21): 7). Namun, karena tugas risalah adalah tugas yang amat berat, maka para rasul dibekali dengan



sifat-sifat khusus. Sifat-sifat yang pasti dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW. maupun para nabi dan rasul yang lain adalah:

1. *Shiddiq*, yang berarti jujur. Nabi dan rasul selalu jujur dalam perkataan dan perilakunya dan mustahil akan berbuat yang sebaliknya, yakni berdusta, munafik, dan yang semisalnya.
2. *Amanah*, yang berarti dapat dipercaya dalam kata dan perbuatannya. Nabi dan rasul selalu amanah dalam segala tindakannya, seperti menghakimi, memutuskan perkara, menerima dan menyampaikan wahyu, serta mustahil akan berperilaku yang sebaliknya.
3. *Tabligh*, yang berarti menyampaikan. Nabi dan rasul selalu menyampaikan apa saja yang diterimanya dari Allah (wahyu) kepada umat manusia dan mustahil nabi dan rasul menyembunyikan wahyu yang diterimanya.
4. *Fathanah*, yang berarti cerdas atau pandai. Semua nabi dan rasul cerdas dan selalu mampu berfikir jernih sehingga dapat mengatasi semua permasalahan yang dihadapinya. Tidak ada satu pun nabi dan rasul yang bodoh, mengingat tugasnya yang begitu berat dan penuh tantangan.
5. Di samping empat sifat di atas, nabi dan rasul tidak pernah berbuat dosa atau maksiat kepada Allah (*ma'shum*). Sebagai manusia bisa saja nabi berbuat salah dan lupa, namun lupa dan kesalahannya selalu mendapat teguran dari Allah sehingga akhirnya dapat berjalan sesuai dengan kehendak Allah.

Di samping memiliki sifat-sifat seperti di atas, Nabi Muhammad SAW. juga dikenal dengan sebutan *al-amin*, yang berarti selalu dapat dipercaya. Gelar ini diperoleh Muhammad sejak masih usia belia. Dalam kesehariannya Muhammad belum pernah berbohong dan merugikan orang-orang di sekitarnya. Dalam salah satu bukunya, Hawwa memerinci keluhuran budi Rasulullah SAW. yang sangat patut diteladani oleh umat Islam. Hawwa menguraikan moralitas Nabi dalam hal kesabarannya, kasih sayang yang baik terhadap keluarga maupun umatnya, kemurahan hatinya, kedermawanannya, kerendahan hatinya, serta kesahajaannya. Moralitas Nabi inilah yang patut diteladani dan diterapkan dalam kehidupan umat Islam sehari-hari.

Meneladani sifat-sifat Nabi Muhammad SAW. seperti di atas tidaklah gampang dan membutuhkan proses yang panjang. Dengan modal cinta dan taat kepadanya, kita akan mampu meneladaninya dalam kehidupan kita sehari-hari. Meneladani beliau secara sempurna jelas tidak mungkin, karena beliau digambarkan sebagai insan kamil (manusia sempurna) yang tidak

ada bandingnya. Namun demikian, kita harus berusaha semaksimal mungkin untuk meneladani sifat dan perilaku beliau, apa pun hasilnya.

Cara-cara praktis yang dapat dilakukan untuk meneladani Rasulullah SAW. di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kita harus selalu bertaubat kepada Allah SWT. atas segala dosa dan kesalahan yang kita lakukan setiap hari. Sebagai manusia biasa kita harus menyadari bahwa kita selalu berbuat kesalahan dan dosa baik kepada Allah maupun kepada sesama manusia. Rasulullah SAW. yang jelas-jelas tidak memiliki dosa saja selalu memohon ampun (beristighfar) dan bertaubat kepada Allah. Karena itu, jika kita tidak mau bertaubat kepada Allah, berarti kita tidak menyadari sifat kemanusiaan kita dan kita termasuk orang-orang yang sombong.
2. Sedapat mungkin kita harus dapat menjaga amanat yang diberikan oleh Allah kepada kita selaku manusia. Amanat apa pun yang diberikan kepada kita, harus kita lakukan sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh pemberi amanat tersebut. Karena itu, apa pun aktivitas yang kita lakukan, jangan sampai kita menyimpang dari aturan-aturan yang sudah berlaku sesuai tuntunan Alquran dan sunnah Nabi. Kita harus berusaha menjaga amanat ini sebagaimana Rasulullah yang tidak pernah berkhianat walau sekali pun.
3. Kita juga harus selalu memelihara sifat jujur dalam keseharian kita. Jujur merupakan sifat yang sangat mulia, tetapi memang sulit untuk diwujudkan. Terkadang orang dengan sengaja untuk tidak berbuat jujur dengan alasan bahwa jujur akan mengakibatkan hancur. Karena itu, dewasa ini kejujuran sulit ditemukan di tengah-tengah peradaban manusia yang semakin maju. Orang berusaha untuk mengesahkan perilaku tidak jujur. Seandainya kejujuran ini terpelihara dengan baik, maka para penuntut dan pembela hukum di negeri ini tidak akan terlalu sulit untuk menerapkan dan mewujudkan keadilan di tengah-tengah masyarakat. Kenyataannya, sebagian besar orang tidak mau berbuat jujur, sehingga seringkali orang yang jujur malah menjadi hancur (akibat disalahkan). Rasulullah selalu berbuat jujur tidak hanya kepada para sahabatnya tetapi juga kepada lawan-lawannya. Dan inilah yang merupakan kunci keberhasilan Rasulullah dalam misi risalah dan kenabiannya.

## **G. Kecerdasan Intelektual Pemimpin Islam**

Al-Ghazali menyatakan: Orang yang tidak dapat mengakses langsung ilmu pengetahuan dari-Nya tidak akan menjadi pandai karena kepandaian itu dari Allah. Al-Ghazali mengukuhkan pendapatnya dengan mengutip surah Al-Baqarah/2: 269.

*“Allah menganugerahkan al-hikmah (kefahaman yang dalam tentang Alquran dan Sunah) kepada siapa yang Dia kehendaki. Dan barangsiapa yang dianugerahi al-hikmah itu, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah).”*

Al-Ghazali mengakui adanya hierarki kecerdasan, dan hierarki ini sesuai dengan tingkatan substansi manusia. Namun, ia menyatakan, hierarki ini disederhanakan menjadi dua bagian, yaitu kecerdasan intelektual yang ditentukan oleh akal (*al-aql*) dan kecerdasan spiritual yang diistilahkan dengan kecerdasan rohani, ditetapkan dan ditentukan oleh pengalaman sufistik.

Agak sejalan dengan Arabi yang menganalisis lebih mikro lagi tentang kecerdasan spiritual dengan dihubungkannya kepada tiga sifat ilmu pengetahuan ini, yaitu pengetahuan kudus (*ilm al-ladunni*), ilmu pengetahuan misteri-misteri (*ilm al-asrar*), dan ilmu pengetahuan tentang gaib (*ilm al-gaib*). Ketiga jenis ilmu pengetahuan tersebut tidak dapat diakses oleh kecerdasan intelektual

Tentang kecerdasan intelektual, Arabi cenderung mengikuti pendapat Al-Hallaj yang menyatakan intelektualitas manusia tidak mampu memahami realitas-realitas. Hanya dengan kecerdasan spiritullah manusia mampu memahami ketiga sifat ilmu pengetahuan tersebut di atas.

Al-Ghazali dan Arabi mempunyai kedekatan pendapat di sekitar aksesibilitas kecerdasan spiritual. Menurut Al-Ghazali, jika seseorang mampu menyinergikan berbagai kemampuan dan kecerdasan yang ada pada dirinya, maka yang bersangkutan dapat ‘membaca’ alam semesta (makrokosmos/al-alam al-kabir).

Kemampuan itu merupakan anak tangga menuju pengetahuan tertinggi (*makrifat*) tentang pencipta-Nya. Karena alam semesta, menurut Al-Ghazali dan Arabi, merupakan ‘tulisan’ atau bagian dari ayat-ayat Allah.

Al-Ghazali menuturkan, hampir seluruh manusia pada dasarnya dilengkapi kemampuan mencapai tingkat kenabian dalam mengetahui kebenaran, antara lain, dengan kemampuan membaca alam semesta tadi.

Fenomena kenabian bukanlah sesuatu yang supernatural, yang tidak memberi peluang bagi manusia dengan sifat-sifatnya untuk menerimanya. Dengan pemberian kemampuan dan berbagai kecerdasan kepada manusia, kenabian menjadi fenomena alami. Keajaiban yang

menyertai para rasul sebelum Nabi Muhammad bukanlah aspek integral kenabian, tetapi hanyalah alat pelengkap alam mempercepat umat meyakini risalah para rasul itu.

Bahkan, menurut Al-Ghazali, semua manusia pada dasarnya memenuhi syarat menjadi nabi, namun Allah menentukan hanya sebagian kecil di antaranya yang dipilih. Seruan penggunaan model-model kecerdasan di dalam Alquran tidak secara parsial. Keunggulan manusia terletak pada kemampuannya menyinergikan ketiga kecerdasan tersebut.

**Gambar 4.1 Hubungan IQ, EQ dan SQ**



Seseorang yang hanya memiliki kecerdasan intelektual (IQ) belum tentu memiliki kejujuran, kesabaran, dan ketaatan, karena sifat-sifat ini lebih ditentukan kecerdasan yang lebih tinggi, yakni kecerdasan emosional (EQ) atau kecerdasan spiritual (SQ).

Sebaliknya, EQ dan SQ tanpa dilengkapi IQ juga tidak akan banyak berarti karena kedua kecerdasan yang disebut pertama sesungguhnya merupakan kelanjutan dari kecerdasan IQ. Seseorang tidak akan sampai pada kecerdasan EQ dan SQ tanpa melewati kecerdasan IQ. Di dalam kehidupan bermasyarakat, ketiga model kecerdasan itu sangat dibutuhkan terutama di kalangan pemimpin masyarakat dan lebih khusus lagi pemimpin perusahaan.

Menurut beberapa survei ahli manajemen, tingkat prestasi IQ yang dimiliki seorang manajer tidak berbanding lurus dengan tingkat prestasi perusahaan yang dipimpinnya. Seorang manajer dituntut memiliki kecerdasan ekstra berupa kecerdasan kedua (EQ) dan ketiga (SQ).

Sebagai pribadi Muslim, sulit dibayangkan akan sukses menjadi *abid* (hamba) dan khalifah yang sukses tanpa memiliki secara seimbang ketiga model kecerdasan tersebut. Manusia paripurna (*insan kamil*) sesungguhnya tidak lain ialah orang yang mampu memadukan secara simultan ketiga kecerdasan tersebut di dalam dirinya.

Di sinilah kekhususan Al-Ghazali jika dibandingkan dengan Ibnu Arabi. Al-Ghazali masih tetap berpikir realistis di dalam mengembangkan pendapatnya. Ia masih tetap memandang penting kecerdasan ketiga atau apa pun namanya itu tetap dibumikan. Ia mencela

para sufi yang tidak realistis memandang kenyataan masyarakat. Mungkin itulah sebabnya ia dikategorikan sebagai penganut *tasawuf akhlaqi*. Berbeda dengan Arabi yang dikategorikan sebagai penganut *tasawuf falsafi*.

Al-Ghazali mencela orang-orang yang sibuk dengan urusan sunah dan melalaikan ibadah fardhu, mengabaikan formalitas ibadah untuk substansi ibadah, mengabaikan substansi ibadah demi formalitas ibadah, dan waspada terhadap yang syubhat tetapi terjebak di dalam hal yang haram.

Al-Ghazali juga mencela para ilmuwan yang tidak mempedulikan yang lain kecuali hanya ilmu, dengan kata lain ilmu untuk ilmu. Seolah-olah tidak ada tempat nilai-nilai sosial dan kemanusiaan.

Al-Ghazali mencela ahli tasawuf yang sibuk dengan hakikat tetapi mengabaikan syariat, sibuk membahagiakan batinnya tetapi mengabaikan keluarga dan masyarakatnya, asyik dengan akhiratnya dan mengabaikan dunianya, mereka memuji prestasi spiritualnya lantas mengasingkan diri dengan orang lain, dan menganggap ilmu tasawuf paling istimewa dan paling benar, sibuk berpolemik soal hukum tapi tidak menghargai waktu, serta sibuk memperbanyak hukum dan peraturan tetapi semakin sedikit mengamalkannya.

## **H. Kriteria Dalam Menentukan Pemimpin yang Ideal**

Beberapa faktor yang menjadi kriteria yang bersifat general dan spesifik dalam menentukan pemimpin tersebut adalah antara lain :

### **1. Faktor Keulamaan**

Dalam QS. 35 : 28, Allah menerangkan bahwa diantara hamba-hamba Allah, yang paling takut adalah al-‘ulama. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pemimpin tersebut memiliki kriteria keulamaan, maka dia akan selalu menyandarkan segala sikap dan keputusannya berdasarkan wahyu (Al-Qur'an). Dia takut untuk melakukan kesalahan dan berbuat maksiat kepada Allah.

Berdasarkan QS. 49 : 1, maka ia tidak akan gegabah dan membantah atau mendahului ketentuan yang telah ditetapkan Allah dan Rasul-Nya. Dalam pengambilan keputusan, ia selalu merujuk kepada petunjuk Al-Qur'an dan Al-Hadits.

Berdasarkan QS. 29 : 49, maka seorang pemimpin yang berkriteria ulama, haruslah memiliki keilmuan yang dalam di dalam dadanya (*fii shudur*). Ia selalu menampilkan ucapan, perbuatan, dan perangnya berdasarkan sandaran ilmu.

Berdasarkan QS. 16 : 43, maka seorang pemimpin haruslah ahlu *adz-dzikri* (ahli dzikir) yaitu orang yang dapat dijadikan rujukan dalam menjawab berbagai macam problema umat.

## 2. Faktor Intelektual (Kecerdasan)

Seorang calon pemimpin haruslah memiliki kecerdasan, baik secara emosional (EQ), spiritual (SQ) maupun intelektual (IQ).

Dalam hadits Rasulullah melalui jalan shahabat Ibnu Abbas r.a, bersabda: "Orang yang pintar (*al-kayyis*) adalah orang yang mampu menguasai dirinya dan beramal untuk kepentingan sesudah mati, dan orang yang bodoh (*al-'ajiz*) adalah orang yang memperturutkan hawa nafsunya dan pandai berangan-angan atas Allah dengan segala angan-angan." (HR. Bukhari, Muslim, Al-Baihaqy)

Hadits ini mengandung isyarat bahwa seorang pemimpin haruslah orang yang mampu menguasai dirinya dan emosinya. Bersikap lembut, pemaaf, dan tidak mudah amarah. Dalam mengambil sikap dan keputusan, ia lebih mengutamakan hujjah Al-Qur'an dan Al-Hadits, daripada hanya sekedar nafsu dan keinginan-nya. Ia akan menganalisa semua aspek dan faktor yang mempengaruhi penilaian dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan QS. 10 : 55, mengandung arti bahwa dalam mengambil dan mengajukan diri untuk memegang suatu amanah, haruslah disesuaikan dengan kapasitas dan kapabilitas (*kafa'ah*) yang dimiliki (QS. 4 : 58).

Rasulullah berpesan : "Barangsiapa menyerahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya."

## 3. Faktor Kepeloporan

Berdasarkan QS. 39 : 12, maka seorang pemimpin haruslah memiliki sifat kepeloporan. Selalu menjadi barisan terdepan (pioneer) dalam memerankan perintah Islam.

Berdasarkan QS. 35 : 32, maka seorang pemimpin haruslah berada pada posisi hamba-hamba Allah yang bersegera dalam berbuat kebajikan (*sabiqun bil khoiroti bi idznillah*)

Berdasarkan QS. 6 : 135, maka seorang pemimpin tidak hanya ahli di bidang penyusunan konsep dan strategi (konseptor), tetapi haruslah juga orang yang memiliki karakter sebagai pekerja (operator). Orang yang tidak hanya pandai bicara, tetapi juga pandai bekerja.

Berdasarkan QS. 6 : 162 - 163, maka seorang pemimpin haruslah orang yang *tawajjuh* kepada Allah. Menyadari bahwa semua yang berkaitan dengan dirinya, adalah milik dan untuk Allah. Sehingga ia tidak akan menyekutukan Allah, dan selalu berupaya untuk mencari ridho Allah (QS. 2 : 207)

Berdasarkan QS. 3 : 110, sebagai *khairu ummah* (manusia subjek) maka seorang pemimpin haruslah orang yang selalu menyeru kepada yang ma'ruf, mencegah dari perbuatan yang mungkar, dan senantiasa beriman kepada Allah.

## 4. Faktor Keteladanan

Seorang calon pemimpin haruslah orang yang memiliki figur keteladanan dalam dirinya, baik dalam hal ibadah, akhlaq, dan lain-lain.

Berdasarkan QS. 33 : 21, maka seorang pemimpin haruslah menjadikan Rasulullah sebagai teladan bagi dirinya. Sehingga, meskipun tidak akan mencapai titik kesempurnaan, paling tidak ia mampu menampilkan akhlaq yang baik layaknya Rasulullah.

Berdasarkan QS. 68 : 4, maka seorang pemimpin haruslah memiliki akhlaq yang mulia (*akhlaqul karimah*), sehingga dengannya mampu membawa perubahan dan perbaikan dalam kehidupan sosial masyarakat.

Faktor akhlaq adalah masalah paling mendasar dalam kepemimpinan. Walaupun seorang pemimpin memiliki kecerdasan intelektual yang luar biasa, tetapi apabila tidak dikontrol melalui akhlaq yang baik, maka ia justru akan membawa kerusakan (*fasada*) dan kehancuran.

## **5. Faktor Manajerial (Management)**

Berdasarkan QS. 61 : 4, maka seorang pemimpin haruslah memahami ilmu manajerial (meskipun pada standar yang minim). Memahami manajemen kepemimpinan, perencanaan, administrasi, distribusi keanggotaan, dan lain-lain.

Seorang pemimpin harus mampu menciptakan keserasian, keselarasan, dan kerapihan manajerial lembaganya (*tandhim*), baik aturan-aturan yang bersifat mengikat, kemampuan anggota, pencapaian hasil, serta parameter-parameter lainnya.

Dengan kemampuan ini, maka akan tercipta *tanasuq* (keteraturan), *tawazun* (keseimbangan), yang kesemuanya bermuara pada *takamul* (komprehensif) secara keseluruhan.

## **BAB. V**

### **MOTIVASI KERJA**

Setiap karyawan dalam perusahaan mempunyai latar belakang yang berbeda. Maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan yang diinginkan karyawan agar perusahaan lebih mudah memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **A. Definisi Motivasi**

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan. Motivasi juga merupakan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya.

Banyak para ahli mendefinisikan motivasi diantaranya :

1. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
2. Motivasi dapat dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
3. Motivasi merupakan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat kerja yang bersumber baik dari dalam diri (internal) maupun dari luar (eksternal) untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baik agar menghasilkan kinerja yang lebih baik.

#### **B. Hakekat Motivasi**

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahannya dapat digolongkan atas 2 (dua) jenis, yaitu:

1. Motivasi Yang Positif
  - a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan



- b. Informasi, yaitu memberikan penjelasan kepada bawahan tentang latar belakang atau alasan pelimpahan tugas.
  - c. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
  - d. Menimbulkan persaingan, misalnya dengan pemberian hadiah tertentu bila target tercapai.
  - e. Kebanggaan, yaitu dengan menghargai hasil karya karyawan yang mempunyai prestasi yang baik sehingga ia bangga dengan hasil kerjanya.
  - f. Uang, jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan, dapat berupa gaji atau insentif.
  - g. Partisipasi, yaitu dengan menerima usul dari karyawan dalam pengambilan keputusan, atau dengan kata lain karyawan diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan.
2. Motivasi Yang Negatif, merupakan kebalikan dari semua tindakan yang diambil oleh motivator dalam upaya melaksanakan memotivasi karyawan.

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh unsur perangsangnya. Perangsang yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja. Sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan.

Unsur-unsur penggerak tersebut adalah:

1. Kinerja (*Achivement*)

Seorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu kebutuhan atau *need* dapat mendorongnya mencapai sasaran. Melalui suatu *Achievement Motivation Traning* maka enterpreneurship, sikap hidup untuk berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan.

2. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan, pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah

3. Tantangan (*Challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju atau disebut juga promosi, dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas tenaga kerja

### C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Untuk memotivasi karyawan dalam suatu organisasi, sangat ditentukan oleh kepiawaian seorang pimpinan untuk memahami faktor-faktor motivasi sebagai daya pendorong atau penguat (*reinforcement*) sehingga individu tergerak untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman terhadap motivasi sangat penting artinya bagi pimpinan. Seseorang bersedia melakukan suatu pekerjaan karena dirangsang oleh motivasi.

Faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja yaitu:

1. Balas Jasa

Balas jasa dalam bentuk uang yang merupakan sumber tenaga beli bagi tenaga kerja pada tingkat yang terlalu rendah, misalnya bagi kebutuhan fisik minimum saja tidak mencukupi. Hal ini akan merupakan faktor yang menghambat motivasi maupun disiplin kerja. Gaji yang dapat menjamin kebutuhan fisik minimum merupakan salah satu syarat mutlak untuk mengharapkan adanya disiplin kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang akhirnya menghasilkan produktivitas yang tinggi pula.

2. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan pimpinan perusahaan terutama yang menyangkut hak-hak tenaga kerja untuk mendapatkan upah yang layak, kesempatan untuk maju (promosi jabatan), rasa adanya kepastian, keterbukaan dalam masalah yang dihadapi perusahaan.

3. Pengawasan

Pengawasan yang bersifat pembinaan yang persuasif, bukan bersifat kaku dan dipaksa serta kurang manusiawi tetapi akan berpengaruh negatif terhadap perusahaan.

#### 4. Hubungan Manusia

Hubungan antar manusia dalam lingkungan pekerjaan baik hubungan vertikal maupun horizontal akan berpengaruh terhadap disiplin kerja dan motivasi kerja serta produktivitas.

#### 5. Rasa Aman

Rasa aman dalam menghadapi masa depan akan sangat berpengaruh terhadap disiplin dan motivasi karyawan. Ketidakpastian masa depan karyawan dan juga perusahaan akan tidak memungkinkan adanya hubungan kerja yang berjangka panjang.

### **D. Teori Motivasi Kerja**

Beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli antara lain :

#### **1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Abraham Maslow merupakan seorang pelopor teori motivasi. Maslow mengemukakan mengenai teori hierarki kebutuhan manusia didasarkan atas tiga asumsi pokok, yakni:

Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan, dan keinginan mereka tidak pernah terpenuhi secara sempurna. Setelah satu keinginan terpenuhi langsung muncul keinginan lain. Proses ini tidak pernah berakhir. Proses ini berlangsung dari lahir hingga mati.

- a. kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi pendorong bagi perilaku manusia.
- b. kebutuhan manusia tersusun menurut hierarki tingkat pentingnya kebutuhan.

Hierarki Kebutuhan manusia menurut Maslow yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar. Mencakup kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan ekspresi dari rangsangan individu akan keamanan dalam lingkungan. Mencakup kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan kerja.

- c. Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan untuk merasa memiliki. Mencakup kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk dicintai dan mencintai.
- d. Kebutuhan penghargaan, merupakan tindakan untuk berhubungan dengan pihak lain dalam menghargai. Mencakup kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide dan memberikan penilaian serta kritik, mencakup kebutuhan menggunakan kemampuan, skill, dan potensi.

Kebaikan teori tingkat kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut :

- a) Teori ini memberikan informasi bahwa kebutuhan manusia itu jamak (yang terdiri dari kebutuhan materil dan non materil) dan bobotnya bertingkat-tingkat.
- b) Manajer mengetahui bahwa seseorang berperilaku dan bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhannya (materil dan non materil) yang akan memberikan kepuasan baginya.
- c) Kebutuhan itu berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya.
- d) Manajer akan lebih mudah memberikan alat motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat bekerja bawahannya.

Adapun kelemahan teori Maslow menurut teori kebutuhan manusia adalah bertingkat-tingkat atau hierarki, tetapi dalam kenyataannya manusia menginginkan tercapai sekaligus dan kebutuhan manusia itu seperti siklus (berulang-ulang).

## **2. Teori motivasi Alderfer (Alderfer's ERG Theory)**

Teori ERG berasal dari kepanjangan "*Existence, Relatedness, dan Growth*". Alderfer memberikan perluasan lebih lanjut dari teori Herzberg dan Maslow. Alderfer merumuskan suatu model penggolongan kebutuhan segaris dengan bukti-bukti empiris.

Menurut Alderfer ada tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan, yakni;

- a. kebutuhan akan keberadaan (*Existence Need*),

Kebutuhan keberadaan (*Existence Need*) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup.

- b. Kebutuhan berhubungan (*Relatedness Need*),

Kebutuhan berhubungan (*Relatedness Need*) adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya, melakukan hubungan sosial dan bekerjasama dengan orang lain.

- c. kebutuhan untuk berkembang (*Growth Need*).

Kebutuhan untuk berkembang (*Growth Need*) adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya.

### 3. Teori tiga kebutuhan McClelland

McClelland memberikan teori yang dikenal dengan "*McClelland Achievement Motivation Theory*" atau Teori Tiga Kebutuhan. McClelland menyatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila didasari bahwa setiap orang mempunyai tiga kebutuhan yaitu;

*Need for achievement* yaitu bahwa setiap orang ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya. Bagi seseorang yang memiliki *Need for achievement* yang besar maka akan berusaha berbuat sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain,

*Need for Power* yaitu kebutuhan akan kekuasaan yang menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Seseorang dengan *Need for Power* yang besar biasanya mempunyai kondisi persaingan dan orientasi status serta memberikan perhatian pada hal-hal yang memungkinkan untuk memperbesar pengaruhnya,

*Need for Affiliation* merupakan kebutuhan nyata bagi manusia sebagai makhluk sosial terlepas dan kedudukan, jabatan, dan pekerjaan.

Teori motivasi McClelland dapat dilihat implementasinya dalam kehidupan berorganisasi yaitu :

- a). upaya seseorang untuk meraih kemajuan, berprestasi, umpanbalik, dan tanggung jawab,
- b). uraian tugas yang jelas dengan batas wewenang tertentu sehingga memudahkan dalam pengawasan,
- c). upaya kerjasama yang baik dalam organisasi.

### 4. Teori motivasi dua faktor Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi, yang terutama sekali berkaitan dengan motivasi melalui pola kerja. Teori Herzberg didasarkan pada kepercayaan, bahwa faktor-faktor yang meniadakan motivasi "*demotivate*" atau membalikkan "*tum off*". Pegawai-pegawai adalah berbeda dari faktor-faktor yang memotivasi atau mengembalikan "*turn on*" pegawai. Herzberg mempertahankan, bahwa faktor-faktor yang cenderung untuk meniadakan motivasi pegawai biasanya bersangkut paut dengan lingkungan kerja. Faktor-faktor ini meliputi hal-hal yaitu status kerja, relasi-relasi antar perorangan dengan para pegawai, gaya pengawasan yang diterima orang itu, kebijakan perusahaan, kepastian kerja, kondisi-kondisi kerja, upah, dan segi-segi kehidupan pribadi, yang dipengaruhi oleh

situasi pekerjaan. Herzberg mengacu kepada faktor organisasi ini sebagai "*hygiene organisasi maintenance factors*" faktor-faktor keberhasilan atau pemeliharaan. Istilah-istilah ini dipilih, karena faktor-faktor dipahami sebagai mempunyai sifat "*preventive*" mencegah.

Menurut Herzberg faktor-faktor yang memotivasikan orang banyak adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kerja itu sendiri berlainan dengan dorongan kerja. Faktor-faktor ini dinamakan "*motivators*" dan mencakup keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan tantangan dengan kerja itu. Herzberg mempertahankan bahwa motivasi yang benar adalah terjadi kalau terdapat faktor-faktor *motivators* dan keberhasilan.

## **5. Teori Motivasi Ulama Ushul Fiqh**

Teori motivasi yang dikemukakan Maslow (*Need Hierarchy Theory*) untuk apa orang bekerja (beramal) mencakup lima hal yaitu: terpenuhinya kebutuhan fisiologis (dasar), kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan dasar dalam teori ini sering dicontohkan dengan kebutuhan sandang, pangan, dan perumahan. Bandingkan dengan kebutuhan dasar (*based need*) seperti yang dikemukakan oleh ulama ushul fiqh yaitu terpeliharanya atau terpenuhinya kebutuhan agama (*din*), intelektual (*'aql*), aktualisasi diri (*nafs*), keluarga sakinah-mawaddah (*nasb*) dan kebutuhan fisik berupa sandang, papan dan pangan (*mal*).

Kebutuhan akan agama dan keluarga dalam teori Maslow tidak terlihat, sehingga terasa kering dari nilai-nilai spiritual yang juga sangat dibutuhkan oleh seseorang. Inilah perbedaan bila tidak mau disebut kelebihan, acuan teori ekonomi islam dengan ekonomi kapitalis. Kebutuhan agama dan keluarga memang kelihatannya tidak berhubungan langsung dengan aktivitas ekonomi, akan tetapi sangat mempengaruhi tingkah laku dan motivasi seseorang dalam bekerja untuk selalu berada dalam koridor tuntutan mencari ridha Allah SWT. Menjauhi perilaku curang, ketidakadilan, penipuan, menang sendiri, riba, boros dan sebagainya yang tidak jarang dijumpai dalam berekonomi dengan sistem kapitalis.

## **E. Upaya-upaya Peningkatan Motivasi**

Pentingnya peran karyawan terhadap perkembangan perusahaan, mendorong sebagian besar pemimpin perusahaan untuk selalu memotivasi para karyawan agar bisa bekerja secara optimal.

Upaya-upaya pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan antara lain :

- c. Tingkatkan motivasi kerja karyawan melalui *training*
- d. Berikan *reward* bagi karyawan yang berprestasi
- e. Lakukan pendekatan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.
- f. Adakan sebuah kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan antara karyawan dan perusahaan.

#### **F. Motivasi dalam Konsep Islam**

Motivasi kerja dalam Islam itu adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Islam adalah agama fitrah, yang sesuai dengan kebutuhan manusia, diantaranya kebutuhan fisik. Dan salah satu cara memenuhi kebutuhan fisik itu ialah dengan bekerja. Jadi Motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apa lagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara tapi untuk beribadah.

Allah berfirman dalam Al-Quran:

*“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Ar-Ra’d: 11)*

Dari ayat di atas kita bisa mengambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi yang paling kuat adalah dari diri seseorang. Motivasi sangat berpengaruh dalam gerak-gerik seseorang dalam setiap tindak-tanduknya.

Bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam, sabda Nabi SAW.

*Sesungguhnya Allah suka kepada hamba yang berkarya dan terampil (professional atau ahli). Barangsiapa bersusah-payah mencari nafkah untuk keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujahid di jalan Allah Azza wajalla. (HR. Ahmad).*

*Barangsiapa pada malam hari merasakan kelelahan dari upaya ketrampilan kedua tangannya pada siang hari maka pada malam itu ia diampuni oleh Allah. (HR. Ahmad)*

*Mencari rezeki yang halal adalah wajib sesudah menunaikan yang fardhu (seperti shalat, puasa, dll). (HR. Ath-Thabrani dan Al-Baihaqi)*

Dari hadist di atas, dapat kita lihat bagaimana pentingnya mencari rezeki yang halal dan dalam agama Islam hukumnya wajib. Motivasi kerja dalam Islam, bukan hanya memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fardlu lainnya.

Mursi menerangkan motivasi dalam perspektif Islam sebagai berikut :

## 1. Motivasi fisiologis

Allah telah memberikan ciri-ciri khusus pada setiap makhluk sesuai dengan fungsi-fungsinya. Diantara ciri-ciri khusus terpenting dalam tabiat penciptaan hewan dan manusia adalah motivasi fisiologis. Studi-studi fisiologis menjelaskan adanya kecenderungan alami dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan secara permanen. Bila keseimbangan itu lenyap maka timbul motivasi untuk melakukan aktivitas yang bertujuan mengembalikan keseimbangan tubuh seperti semula.

### a. Motivasi Menjaga Diri

Allah SWT menyebutkan pada sebagian ayat Al-Quran tentang motivasi-motivasi fisiologis terpenting yang berfungsi menjaga individu dan kelangsungan hidupnya. Misalnya lapar, dahaga, bernapas dan rasa sakit. Secara tersirat dalam Surat Thaha ayat 117-121 tiga motivasi terpenting untuk menjaga diri dari lapar, haus, terik matahari, cinta kelangsungan hidup, ingin berkuasa. Sebagian ayat al-Qur'an menunjukkan pentingnya motivasi memenuhi kebutuhan perut dan perasaan takut dalam kehidupan.

### b. Motivasi Menjaga Kelangsungan Jenis

Allah menciptakan motivasi-motivasi dasar yang merangsang manusia untuk menjaga diri yang mendorongnya menjalankan dua hal terpenting yakni motivasi seksual dan rasa keibuan. Motivasi seksual merupakan dasar pembentukan keluarga dan dalam penciptaan kaum wanita Allah menganugerahi motivasi dasar untuk melakukan misi penting yaitu melahirkan anak-anak. Al-Quran menggambarkan betapa beratnya seorang ibu mengandung dan merawat anaknya.

## 2. Motivasi Psikologis atau Sosial

### a. Motivasi Kepemilikan

Motivasi memiliki merupakan motivasi psikologis yang dipelajari manusia di tengah pertumbuhan sosialnya, di dalam fase pertumbuhan, berkembang kecenderungan individu untuk memiliki, berusaha mengakumulasi harta yang dapat memenuhi kebutuhan dan jaminan keamanan hingga masa yang akan datang.

Harta mempunyai peranan dalam memenuhi kebutuhan manusia. Urutan pemuasan kebutuhan tersebut sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan pangan dan papan
- 2) Kebutuhan kesehatan dan pendidikan
- 3) Kebutuhan bagi kelengkapan hidup
- 4) Kebutuhan posisi, status dan pengaruh sosial



#### b. Motivasi Berkompetensi

Berkompetensi (berlomba-lomba) merupakan dorongan psikologis yang diperoleh dengan mempelajari lingkungan dan kultur yang tumbuh di dalamnya. Manusia biasa berkompetensi dalam ekonomi, keilmuan, kebudayaan, sosial dan sebagainya. Al-Quran menganjurkan manusia agar berkompetensi dalam ketakwaan, amal shaleh, berpegang pada prinsip-prinsip kemanusiaan, dan mengikuti *manhaj Ilahi* dalam hubungan dengan sang pencipta dan sesama manusia sehingga memperoleh ampunan dan keridhaan Allah SWT.

#### c. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja daripada yang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang menyukai dorongan kerja tanpa mengharap imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit.

Peran motivasi dalam kehidupan manusia, diantaranya:

1. Motivasi sebagai pendorong manusia dalam melakukan sesuatu, sehingga menjadi unsur penting dan tingkah laku atau tindakan manusia
2. Motivasi bertujuan untuk menentukan arah dan tujuan
3. Motivasi berfungsi sebagai penguji sikap manusia dalam beramal benar atau salah sehingga bisa dilihat kebenarannya dan kesalahannya
4. Motivasi berfungsi sebagai penyeleksi atas perbuatan yang akan dilakukan oleh manusia baik atau buruk. Jadi motivasi itu berfungsi sebagai pendorong, penentu, penyeleksi dan penguji sikap manusia dalam kehidupannya.

## **BAB. VI KOMUNIKASI**

Komunikasi dalam organisasi atau perusahaan dapat menentukan efektif atau tidaknya penyampaian pesan atau perintah antar anggota organisasi, baik antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, maupun antar anggota yang jabatannya setaraf.

### **A. Definisi Komunikasi**

Komunikasi merupakan bagian dari kehidupan manusia. Manusia sejak dilahirkan telah berkomunikasi dengan lingkungannya. Kata atau istilah komunikasi (dari bahasa Inggris “*communication*”), secara etimologis atau menurut asal katanya adalah dari bahasa Latin *communicatus*, dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Dalam kata *communis* ini memiliki makna ‘berbagi’ atau ‘menjadi milik bersama’ yaitu suatu usaha yang memiliki tujuan untuk kebersamaan atau kesamaan makna. Jadi dalam berkomunikasi, kita menyampaikan pesan yang ada pada kita kepada orang lain.

Sedangkan pengertian komunikasi menurut beberapa ahli sebagai berikut :

A.F. Stones dalam bukunya yang berjudul Manajemen, menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses dimana seseorang berusaha memberikan pengertian dengan cara pemindahan pesan.

2. John R. Scherhorn Cs, dalam bukunya berjudul Managing Organization Behavior, mengatakan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai proses antar pribadi dalam mengirim dan menerima simbol-simbol yang berarti bagi kepentingan mereka.

Jadi komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi berupa pesan, ide, atau gagasan dari satu pihak kepada pihak lain.

### **B. Jenis dan Proses Komunikasi**

Jenis-jenis Komunikasi dapat dibedakan menurut :

#### **1. Lingkup organisasi.**

Menurut lingkup organisasi, komunikasi dapat dibedakan :

- a. Komunikasi intern yaitu komunikasi yang terjadi antara orang-orang atau bagian-bagian yang ada atau berlangsung di dalam sebuah organisasi.
- b. Komunikasi ekstern yaitu komunikasi yang terjadi atau berlangsung antara suatu organisasi dengan pihak luar atau dengan bagian-bagian organisasi.

## 2. Arah

Dari sudut arahnya, komunikasi dapat dibedakan :

- a. Komunikasi se arah adalah komunikasi yang ditandai oleh adanya satu pihak yang aktif, yaitu penyampaian informasi, sedangkan pihak lain bersifat pasif dan menerima.
- b. Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang ditandai oleh peran aktif kedua pihak yang sama-sama sebagai pemberi dan penerima informasi.

## 3. Tingkatan Organisasi

Berdasarkan tingkatan organisasi, komunikasi dapat dibedakan :

- a. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung antara bawahan dengan atasan di dalam hirarki organisasi.
- b. Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang berlangsung diantara para pejabat yang sederajat.

## 4. Sifat Formal dan Informal

Dari segi sifatnya, komunikasi dalam organisasi dapat berupa :

- a. Komunikasi formal adalah komunikasi yang melalui jalur atau saluran organisasi dan berkenaan dengan urusan-urusan organisasi yang resmi.
- b. Komunikasi informal adalah komunikasi yang berlangsung tidak melalui saluran organisasi yang resmi atau menyangkut urusan-urusan di luar organisasi.

## 5. Media

Dari segi media atau alat yang digunakan, komunikasi dapat dibedakan :

- a. Komunikasi visual adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu untuk mengirim pesan yang dapat ditangkap oleh indera penglihatan (mata).
- b. Komunikasi audial adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang dapat ditangkap oleh indera pendengaran (telinga).
- c. Komunikasi audio-visual adalah komunikasi yang menggunakan alat tertentu yang pesannya ditangkap oleh penglihatan dan pendengaran secara bersamaan.

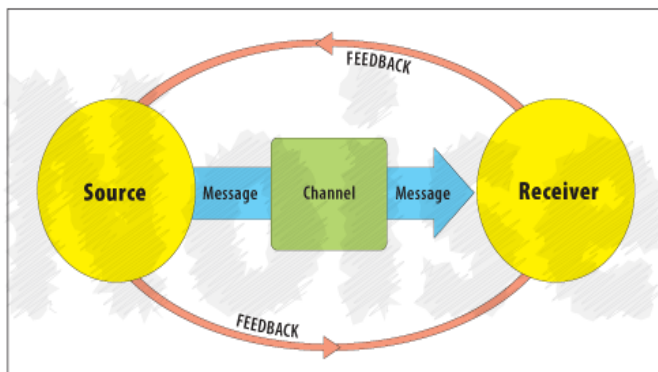
## 6. Cara Penyampiannya

Dari segi cara menyampaikan pesan, komunikasi dapat dibedakan :

- a. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang pesan-pesannya disampaikan dengan menggunakan kata-kata yang dimengerti oleh kebanyakan orang, baik melalui media tulis maupun lisan.
- b. Komunikasi non-verbal disebut juga dengan komunikasi tanpa kata, adalah komunikasi yang pesan-pesannya disampaikan melalui simbol-simbol, isyarat, atau perilaku tertentu yang bukan dengan kata-kata.

Sedangkan proses berkomunikasi dimulai dari adanya pesan yang akan disampaikan oleh pengirim, kemudian ditransfer melalui suatu channel (saluran), kemudian diterima oleh penerima. Proses komunikasi adalah bagaimana sang komunikator menyampaikan pesan kepada komunikannya, sehingga dapat dapat menciptakan suatu persamaan makna antara komunikan dengan komunikatornya. Proses Komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif (sesuai dengan tujuan komunikasi pada umumnya).

**Gambar 6.1 Proses Komunikasi**



### **C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi komunikasi**

Faktor –faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak sender atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak receiver atau komunikan.

#### **1. Faktor dari pihak sender atau komunikator, terdiri dari :**

##### **a. Keterampilan *Sender***

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

##### **b. Sikap *Sender***

Sikap sender sangat berpengaruh pada receiver. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap sender yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, sender harus bersikap meyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

##### **c. Pengetahuan *Sender***

*Sender* yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikan kepada *receiver* se jelas mungkin.

d. Media Saluran yang Digunakan oleh *Sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

2. Faktor dari pihak *receiver*, terdiri dari :

a. Keterampilan *Receiver*

Keterampilan *receiver* dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.

b. Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap apriori, meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Maka dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya.

c. Pengetahuan *Receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang dapat mengerti oleh *receiver*.

d. Media saluran komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada *receiver* sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera *receiver* terganggu maka pesan yang diberikan oleh *sender* dapat menjadi kurang jelas bagi *receiver*.

## **D. Hambatan-hambatan dalam Proses Komunikasi**

1. Hambatan Teknis

Hambatan jenis ini timbul karena lingkungan yang memberikan dampak pencegahan terhadap kelancaran pengiriman dan penerimaan pesan. Dari sisi teknologi, keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi, akan semakin berkurang dengan adanya temuan baru

di bidang teknologi komunikasi dan sistem informasi, sehingga saluran komunikasi dalam media komunikasi dapat diandalkan serta lebih efisien.

## 2. Hambatan Semantik

Gangguan semantik menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau idea secara efektif. Definisi semantik adalah studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Suatu pesan yang kurang jelas, akan tetap menjadi tidak jelas bagaimanapun baiknya transmisi. Untuk menghindari mis-komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat dan sesuai dengan karakteristik komunikannya, serta melihat dan mempertimbangkan kemungkinan penafsiran yang berbeda terhadap kata-kata yang digunakannya.

## 3. Hambatan Manusiawi

Hambatan jenis ini muncul dari masalah-masalah pribadi yang dihadapi oleh orang-orang yang terlibat dalam komunikasi, baik komunikator maupun komunikan. Menurut Cruden dan Sherman, hambatan ini mencakup:

- a. Hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia, seperti perbedaan persepsi, umur, keadaan emosi, status, keterampilan mendengarkan, pencarian informasi, penyaringan informasi.
- b. Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi atau lingkungan sosial dan budaya, seperti suasana dan iklim kerja serta tata nilai yang dianut.

Ditinjau dari aspek bisnis, organisasi adalah sarana manajemen (dilihat dari aspek kegiatannya). Korelasi antara ilmu Komunikasi dengan Organisasi terletak pada peninjauannya yang berfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkup organisasi, tujuan utama komunikasi adalah memperbaiki organisasi, yang ditafsirkan sebagai upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen. Komunikasi organisasi terjadi setiap saat. Dan dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarki antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

## E. Kiat-kiat Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif yaitu komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) pada orang lain yang bisa terlihat dalam proses komunikasi. Komunikasi yang efektif sangat penting bagi manajer, karena sebagai proses dimana fungsi manajemen

seperti fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi kepemimpinan, fungsi pengendalian dapat dicapai.

Tujuan dari komunikasi efektif antara lain :

1. Memberikan kemudahan dalam memahami pesan yang disampaikan antara pemberi informasi dan penerima informasi sehingga bahasa yang digunakan oleh pemberi informasi lebih jelas dan lengkap, serta dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh penerima informasi, atau komunikan.
2. Agar pengiriman informasi dan umpan balik atau *feed back* dapat seimbang sehingga tidak terjadi monoton.
3. Melatih penggunaan bahasa nonverbal secara baik.

Ada lima aspek yang harus dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif , yaitu :

1. Kejelasan (*clarity*), bahasa maupun informasi yang disampaikan harus jelas.
2. Ketepatan (*accuracy*), bahasa dan informasi yang disampaikan harus benar-benar akurat dan tepat. Bahasa yang digunakan harus sesuai dan informasi yang disampaikan harus benar .
3. Konteks (*contex*), bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan kondisi dan lingkungan di mana komunikasi itu terjadi.
4. Alur (*flow*), keruntutan alur bahasa dan informasi akan sangat penting dalam menjalin komunikasi yang efektif .
5. Budaya (*culture*), aspek ini tidak saja menyangkut bahasa dan informasi, tetapi juga tatakrama atau etika.

#### **F. Kiat Berkomunikasi dengan Efektif dalam Konsep Islam**

Allah menciptakan manusia dengan fungsi dasar untuk berkomunikasi. Nabi Muhammad telah memberikan kepentingan tinggi untuk komunikasi tertulis karena bisa dipertahankan dan digunakan untuk referensi di masa mendatang. Contoh terbaik dari penggunaan komunikasi tertulis adalah Qur'an.

Selama manusia hidup dalam masyarakat, maka selama itu pula komunikasi memegang peranan penting. Al-Qur'an menyebut komunikasi sebagai salah satu fitrah manusia. Dalam analisa terhadap ayat Al-Qur'an yang memuat masalah komunikasi, ditemukan bahwa Al-Qur'an mempergunakan berbagai kata kunci, diantaranya kata "*al-bayan*". Al-Syaukani dalam menjelaskan kata kunci "*al-bayan*" mengartikannya sebagai kemampuan berkomunikasi.

Selain itu, kata kunci yang dipergunakan Al-Qur'an untuk berkomunikasi adalah "*al-qaul*". Dalam mengartikan *al-qaul* ini Rahmat menyimpulkan enam prinsip:

### 1. **Qaulan Sadiida** (QS. 33:70)

Kalimat ini mengandung arti pembicaraan yang benar, jujur, konsisten dan terkendali. Ada juga yang menafsirkan *qalan sadiida* dengan ucapan yang sesuai antara yang lahir dan yang bathin. Termasuk ucapan yang mampu mendamaikan antara orang-orang yang bertikai. Pictalh menerjemahkan kata tersebut dengan lurus, tidak bohong, tidak berbelit-belit. Berdasarkan berbagai penafsiran tersebut, maka yang menjadi prinsip pertama dalam komunikasi persfektif Al-Qur'an adalah berkata yang benar dan menghindari kebohongan, sehingga ucapan yang disampaikan menyejukkan hati yang menjadi sasaran informasi.

Adapun makna "benar dan jujur" ditemukan beberapa makna sebagai berikut :

Pertama, Benar ialah sesuai dengan kriteria kebenaran untuk orang Islam. Ucapan yang benar tentu ucapan yang sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan Sunnah serta ilmu. Dalam hal ini al-Qur'an mencela orang-orang yang suka membantah dan berdiskusi tanpa mendasari bantahan dan diskusinya dengan petunjuk al-qur'an adn ilmu. Hal tersebut desinyalir dalam Al-Qur'an Surah Luqman ayat 20.

Kedua, Al-Qur'an mengajarkan bahwa salah satu strategi memperbaiki masyarakat ialah membereskan bahasa yang kita pergunakan untuk mengungkapkan realitas, bukan untuk menyembunyikannya.

Selanjutnya Al-Ghazali menyebutkan bahwa hakekat berkata benar adalah digunakan pada enam tempat yaitu kebenaran dalam perkataan, kebenaran dalam niat dan kehendak, kebenaran dalam perbuatan dan kebenaran dalam mewujudkan seluruh ajaran agama. Maka siapa yang memiliki sifat kebenaran dalam semua itu maka ia termasuk kategori orang siddiq. Sebagaimana dalam QS. Al-Ahzab : 23

### 2. **Qaulan Baliighan** (QS. Annisa :63).

Kata baligh dari bahasa Arab berarti sampai, mengenai sasaran, atau mencapai tujuan. Apabila dikaitkan dengan *qaul* (ucapan atau komunikasi), maka *baligh* berarti fasih, jelas maknanya, terang, tepat mengungkapkan apa yang dikehendaki. Oleh karena itu, prinsip qaulan *baliighan* dapat diartikan sebagai prinsip komunikasi yang efektif.

Adapun penjelasan Rahmat tentang *qaulan baliighan* mencakup dua hal sebagai berikut :

- a. *Qaulan baliighan* terjadi bila komunikator menyentuh *khalayknay* pada hati dengan sifat-sifat khalayak yang dihadapinya.
- b. Qaulan balighan terjadi bila komunikator menyentuh khalayaknya pada hati dan otaknya.



Dengan demikian prinsip *qaulan balighan* adalah prinsip berkomunikasi secara efektif dan tepat sasaran. Penerapan prinsip ini membutuhkan cara pandang yang bijaksana dari komunikator, maksudnya adalah menyesuaikan isi pesan dengan kondisi masyarakat atau orang yang menjadi sasaran dari informasi yang akan disampaikan. Kondisi yang dimaksudkan baik terkait dengan suasana, tempat, dan kondisi bathin seorang yang menjadi sasaran komunikasi. Karena meskipun isi dari pesan yang akan disampaikan mengandung kebenaran dan bermanfaat bagi orang yang akan disampaikan, tetapi jika disampaikan dengan cara yang kurang efektif, maka akan mengakibatkan gagalnya dari tujuan penyampaian yang dimaksudkan. Sehingga keberhasilan komunikasi sangat tergantung pada efektivitas penyampaian informasi.

### 3. **Qaulan Maisuran** (QS. Al-Isra : 28).

Bermakna ucapan yang lembut, baik dan pantas. Ucapan yang pantas adalah ungkapan-ungkapan yang mempunyai satu arti yaitu keadaan dan sifat hati yang mengandung kaitan antara ilmu dan amal.

Al-Gazhali dalam *Ulumuddin* mengatakan bahwa etika yang pantas untuk melakukan hubungan dengan masyarakat, antara lain :

#### a. Kasih Sayang (*al-Rahiim*)

Sifat sayang kepada sesama manusia, terutama diantara manusia yang seagama dipandang tinggi dan digalakkan oleh Islam. Hal ini disebutkan dala QS. Al-Ashr :3.

#### b. Benar

Seseorang hendaknya berlaku benar dalam perkataan dan perbuatan. Benar perkataan adalah menyatakan perkara yang benar dan tidak menyembunyikan rahasia kecuali untuk menjaga nama baik seseorang.

### 4. **Qaulan Ma'rufan** (QS. Annisa : 5)

Dalam prinsip ini terdapat konsep tanggung jawab individu dan kelompok untuk mempersiapkan generasi penerus agar menerima dan mengamalkan ajaran Islam. Prinsip ini dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah al-Nahl ayat 125. Ayat tersebut menjelaskan tanggung jawab muslim untuk saling membimbing satu sama lain, khususnya individu dan lembaga yang memikul tanggung jawab kepemimpinan dan mengembangkan cita-cita Islam. Ayat ini mengisyaratkan pula bahwa sebuah komunikasi tidak selamanya berjalan dengan mulus, tetapi pasti ada pihak-pihak yang merasa kurang senang dan membangkang dari apa yang dikemukakan. Oleh sebab itu untuk menghadapi sikap seperti itu, hendaknya nasehat dan saran disampaikan dengan cara yang bijaksana.

### 5. **Qaulan Layyinan** (QS. Thaha :44)

Yang dimaksud dengan *qaulan layyinan* adalah ucapan lembut atau halus sehingga enak meresap ke dalam hati. Dalam menanamkan nilai-nilai, sangat perlu mempergunakan ucapan-ucapan yang lembut. Hal tersebut karena kata-kata yang lembut mampu menyentuh rasa dan kesadaran manusia yang lebih dalam yang letaknya bukan di otak tapi di hati.

**6. Qaulan Kariman (QS.Al-Israa : 23).**

*Qaulan Kariman* adalah ucapan yang halus dan lembut. Komunikasi ini pada dasarnya meliputi seluruh prinsip komunikasi efektif, dimana dalam komunikasi *qaulan kariman* harus menampakkan sikap jujur, sopan, benar serta bermanfaat baik dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat dan berbangsa dan bernegara sehingga melahirkan rahmat dari Allah SWT.

## **BAB.VII**

### **Kinerja dan Prestasi Kerja**

Dalam perkembangan yang kompetitif perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi. Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai macam ciri dari masing-masing individu karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai umpan balik atas kinerja karyawan yang digunakan sebagai pedoman bagi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang.

#### **A. Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Mc. Clelland berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya Mc.Clelland, mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.

5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## **B. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dari hasil penilaian prestasi kerja dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dari karyawan dan hasilnya oleh manajemen akan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya.

Penilaian prestasi kerja merupakan alat untuk mengevaluasi kerja karyawan sehingga diketahui seberapa baik karyawan telah bekerja sesuai dengan sasaran dan memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan serta dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka pada masa yang akan datang.

Unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja antara lain :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Kedisiplinan
4. Kreatifitas
5. Inisiatif
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kecakapan
9. Kepribadian
10. Tanggung jawab

## **C. Kegunaan Penilaian Prestasi**

Kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan antara lain :

1. Peningkatan prestasi kerja

Membantu manajer untuk menetapkan cara-cara agar karyawan dapat bekerja lebih baik dan bagi karyawan dapat memperbaiki prestasi kerja mereka untuk masa yang akan datang.

2. Kesempatan kerja yang adil

Dengan penilaian prestasi akan menjamin keputusan-keputusan penempatan karyawan dalam menduduki posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan secara adil.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Dapat menentukan kebutuhan akan pelatihan karyawan dilihat dari rendahnya prestasi kerja karyawan yang diperoleh dari penilaian prestasi kerja.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian prestasi dapat diambil keputusan tentang kompensasi seperti kenaikan gaji/ upah, bonus, dan bentuk kompensasi yang lainnya.

5. Keputusan promosi, mutasi dan demosi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang karyawan yang dapat dipromosikan.

6. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil dari penilaian prestasi kerja dapat membantu manajer dalam mendiagnosis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan

7. Menentukan perencanaan dan pengembangan karir.

Melalui penilaian prestasi dapat mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam perencanaan karir.

#### **D. Masalah-masalah dalam Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja karyawan harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Bisa saja terjadi dalam sistem penilaian kerja karyawan yang disebabkan oleh ukuran-ukuran yang bersifat subjektif.

Permasalahan yang sering terjadi pada penilaian kerja :

1. *Halo Effect*

Halo effect terjadi ketika pendapat pribadi dari penilai mempengaruhi penilaian kinerja baik penilaian positif maupun penilaian negative.

2. *Tendency Central*

Penilai sering menghindari penilaian yang terlalu tinggi maupun rendah. Penilai cenderung menilai karyawan secara rata-rata yaitu memberi nilai yang berada ditengah-tengah.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh penilai terlalu mudah memberikan nilai baik dalam penilaian kerja karyawan. Sedangkan kesalahan terlalu keras penilai terlalu ketat dalam penilaian karyawan

4. Prasangka pribadi

Penilai membentuk prasangka pribadi terhadap karyawan yang dinilai seperti senioritas, suku, agama, kelompok, jenis kelamin dan status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir (*Recency*)

Penilaian yang sifatnya subyektif, penilai hanya melihat atau mengingat kegiatan-kegiatan akhir dari karyawan.

## **E. Metode Penilaian Prestasi**

Ada beberapa metode yang dipakai untuk mengukur kinerja karyawan. Setiap metode tentu mempunyai keunggulan dan kelemahan, karena tidak ada satu metode pun yang sempurna. yang terpenting adalah bagaimana meminimalkan masalah yang terjadi.

Ada dua metode dalam penilaian prestasi karyawan yaitu :

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.

- a. *rating scale*
- b. *employee comparison*
- c. *check list*
- d. *free form essay*
- e. *critical incident*.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja.

Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah :

- a. *assesment centre*,
- b. *Management By Objective* (MBO)
- c. *human asset accounting*.

### ***Rating Scale***

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

### ***Employee Comparison***

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :

#### ***1. Alternation ranking***

Yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Evaluasi Subjektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi seperti sangat baik, baik, cukup, kurang baik dan jelek. Untuk menentukan jumlah pembandingan dapat digunakan dengan memakai rumus :

$$\text{Jumlah pembandingan} = \frac{N(N-1)}{2}$$

Keterangan N = jumlah karyawan yang diperbandingkan.

#### ***2. Paired comparison***

Yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. Faktor-faktor tertentu seperti kepemimpinan, inisiatif dan keandalan, dipilih dan dianalisa. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai dengan terlebih dahulu membuat definisi masing-masing faktor yang akan dinilai dan dibandingkan dengan karyawan yang akan dinilai. Penentuan tingkatan suatu faktor dibandingkan dengan karyawan kunci.

#### ***3. Porced Comparison (Grading)***

Metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. Pada metode penggolongan mutu, kategori-kategori nilai ditentukan sebelumnya, seperti kategori sangat memuaskan, memuaskan dn kurang memuaskan. Setiap kategori dibuat dengan definisi yang sangat jelas. Prestasi kerja setiap karyawan dibandingkan dengan rumusan untuk setiap golongan dan karyawan tersebut diberi golongan mutu yang sesuai dengan prestasinya.

Namun kadang-kadang metode ini dijadikan suatu sistem pembagian paksa dimana setiap persentase tertentu ditetapkan untuk setiap golongan mutu. Misalnya : 10% termasuk kategori yang sangat tinggi, 20% termasuk kategori yang tinggi, 40% cukup, 20% termasuk kategori rendah dan 10% termasuk kategori sangat rendah. Pembagian paksa seperti ini dapat mengecewakan karyawan karena ketika seseorang memperbaiki prestasi kerjanya, namun karyawan tersebut masih berada dalam golongan yang sama yang disebabkan karyawan lain juga meningkatkan prestasi kerjanya.

### ***check list***

Metode ini hanya memberikan masukan/ informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Metode checklist merupakan daftar periksa yang dilakukan oleh penilai berupa daftar pertanyaan yang telah dideskripsikan terlebih dahulu dan nilai dari setiap pertanyaan diberi bobot. Dengan pemberian bobot penilai dapat menentukan total skor dari karyawan.

### ***Free form essay.***

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/ karyawan/ pegawai yang sedang dinilainya.

### ***Critical incident***

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

### ***Assesment Centre***

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.

### ***Management by Objective (MBO)***

Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

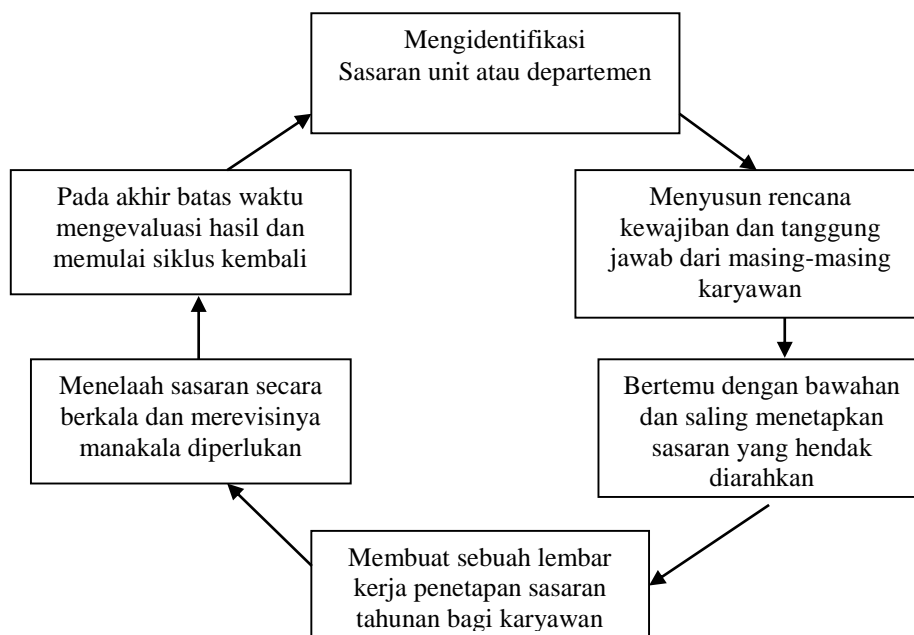


Metode penilaian berdasarkan sasaran berorientasi kepada hasil akhir dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai. MBO merupakan metode penilaian prestasi kerja pada masa yang akan datang. Penyelia bersama-sama karyawan menentukan tujuan dan sasaran pelaksanaan pekerjaan pada waktu yang akan datang. Dan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara bersama pula.

Prosedur-prosedur dalam metode *Management By Objectives* (MBO) antara lain :

1. Setiap karyawan diminta untuk menentukan sasaran atau target prestasi kerja dalam periode waktu tertentu serta cara-cara memperbaiki pola kerjanya dan pola kerja dari unitnya.
2. Penyelia dan karyawan bersama-sama membicarakan apa yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Atasan dapat membantu karyawan dalam memberikan umpan balik dan menyesuaikan terhadap organisasi secara keseluruhan.
3. Pada akhir masa penilaian yang telah ditetapkan, atasan dan karyawan mengevaluasi tentang pencapaian tujuan atau sasaran tersebut.

**Gambar. 7.1. Siklus MBO**



Sumber : Simamora, 2001

### ***Human Asset Accounting.***

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

## F. Kinerja Dalam Konsep Islam

Manusia adalah makhluk Tuhan paling sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras mengharapkan Ridho Allah SWT. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rezeki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW.

Firman Allah dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl: 93, yang artinya:

*“Dan sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.”*

Allah berfirman dalam QS 9: 105:

*“Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.*

Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Tawbah 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 ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.*

Kata “i'malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”. Menurut beberapa mufasir, ada perbedaan makna di antara beberapa kata. Kata “i'malû” lebih berdimensi khusus (bernuansa akhirat, atau karena ada nilai tersendiri). Kata ini berbeda dengan kata “if'alû” yang lebih bernuansa dunia, meskipun secara bahasa, keduanya memiliki arti yang sama: bekerja, atau bertindak. Kata “sayara” berarti melihat secara detil. Sebuah kamus mengartikan kata ini dengan makna “*tasayyara al-jild*”, mengelupasi kulit, menguliti, *membreak-down*. Dengan makna ini, kata “sayara” bisa juga diartikan sebagai tindakan “mengevaluasi, atau menilai” dengan melakukan perbandingan antara rencana kegiatan dan hasil yang telah diperoleh.

Kata “*amalakum*” berarti amalmu atau pekerjaan. Kata ini bisa berarti “amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di dunia”. Dalam bahasa manajemen, hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja, *performance*. Jadi, ungkapan “*sayarallâhu 'amalakum wa*

*rasûluhû wal mu'minûn*” sejatinya adalah pelaksanaan *performance appraisal*. Yang perlu diperhatikan, pengungkapan kata “Allah, Rasul, dan Mukmin” (yang dalam bahasa Arab menggunakan *i'rab rafa'*, sebagai subjek), berarti para penilai itu tidak saja Allah, tetapi juga melibatkan pihak lain, yakni Rasul dan kaum Mukmin.

Tidak hanya teori dari kalangan ahli manajemen, ratusan tahun yang lalu, Rasulullah SAW. sudah mengingatkan akan pentingnya melihat hasil kerja atau amal seseorang. Hal ini dibuktikan oleh sebuah hadis dari Imam Ahmad, dari Anas ibn Malik ra., Rasulullah SAW bersabda: “*Lâ 'alaykum an ta'jabû bi ahadin hattâ tanzhurû bi mâ yakhtimu lahû*, kalian tidak perlu merasa takjub (bangga) atas seseorang hingga kamu melihat sesuatu yang dihasilkannya”. Jelas sekali bahwa ungkapan “*hattâ tanzhurû bi mâ yakhtimu lahû*” merujuk pada kinerja, hasil kerja seseorang.

Hadis lain yang berasal dari Abu Sa'îd ra., Sa'îd ibn Sa'âd ibn Malik al-Khudri ra., menyebutkan bahwa Rasulullah Saw. bersabda: “*Innallâha mustakhlifukum fî hâ fa yanzhura kayfa ta'amalûn*” (HR Muslim). Ungkapan “*kayfa ta'amalûn*” menjadi bukti bahwa Allah pun akan menilai cara kerja kita, termasuk dalam bekerja sebagai wujud dari “*hablun minan nâs*”. Setelah bekerja dan beramal, seluruh penilaian itu akan dikembalikan kepada Allah untuk mendapatkan hasil; baik atau buruk.

Ungkapan “*saturaddûna*” yang bermakna “kelak kalian akan dikembalikan” adalah buktinya. Ungkapan ini menunjuk pada kepastian adanya “hari kebangkitan”. Maknanya, dalam Islam, amalan (ritual atau sosial, muamalah), termasuk bekerja sebagai karyawan atau pebisnis selalu bernuansa akhirat karena pertanggungjawabannya tidak saja dalam konteks dunia, tetapi juga sampai akhirat. Lalu, setelah sampai di akhirat, Allah melakukan “*yunabbi-ukum*”, yaitu memberitakan atau mengabarkan kepada setiap manusia. Artinya, hasil dari penilaian itu akan disampaikan kepada semua orang sebagai pelaksana, untuk kemudian mendapatkan kompensasi atau balasan (*ujrah*). *Reward and punishment* pasti diberlakukan.

Sedangkan menurut Islam, kinerja dari setiap kegiatan tidak hanya didasarkan pada material tapi tak kalah penting adalah bahwa itu adalah cara untuk lebih mendekatkan diri kepada Sang Pencipta. Kinerja material hanya untuk memenuhi kebutuhan tubuh yang memfasilitasi ibadah kepada Allah.

*"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 diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" (QS At-Taubah, 9 : 105)*

## **BAB. VIII**

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan jasa untuk kerja mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan suatu yang sangat kompleks namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan akan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

#### **A. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pembayaran penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional karena kompensasi sangat penting bagi karyawan.

#### **B. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi bertujuan untuk:

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat

menyulitkan organisasi/ perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualified*.

3. Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Perusahaan akan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), ketentuan lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

### **C. Penentu Pemberian Kompensasi**

Besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh :

1. Harga/ nilai pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

a. Melakukan analisis jabatan/ pekerjaan

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan : 1) jenis keahlian yang dibutuhkan, 2) tingkat kompleksitas pekerjaan, 3) resiko pekerjaan, dan 4) perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

b. Melakukan survei harga pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

2. Sistem kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem waktu dan sistem kontrak/ borongan.

a. Sistem prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

b. Sistem waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah :

1. Menurunnya semangat kerja karyawan yang mempunyai produktifitas tinggi (di atas rata-rata).
2. Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
3. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh- sungguh bekerja.
4. Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah :

1. Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
2. Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
3. Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

c. Sistem kontrak/ borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/ borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan.

Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/ atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

a. Faktor intern organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain dana organisasi, dan serikat pekerja.

1). Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/ perusahaan. Besarnya

keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

2). Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

b. Faktor pribadi karyawan

Faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi antara lain produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

1). Produktifitas kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

2). Posisi dan jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

3). Pendidikan dan pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

4). Jenis dan sifat pekerjaan



Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, dikebanyakan organisasi/ perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2–3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/ kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

c. Faktor ekstern

Faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain sebagai berikut :

1). Penawaran dan permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaliknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

2). Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/ gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

d. Kebijakan pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan ketidakadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/ hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses

pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

e. Kondisi perekonomian nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

## D. Keadilan Dan Kelayakan Dalam Pemberian Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur *keadilan* dan *kelayakan*.

1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan *input* dengan *output*. Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (*spesifikasi*) yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti ini telah terpenuhi ini berarti perusahaan telah memiliki *internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

2. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (konsistensi eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

## E. Jenis-jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi selain upah/gaji tetap adalah sebagai berikut :

### 1. Insentif

Insentif adalah memberikan upah/ gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokoknya/ dasarnya sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan satu pegawai dengan yang lain.

#### a. Sifat dasar Insentif

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

- 1) Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan.
- 2) Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
- 3) Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.
- 4) Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya secermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga terjangkau oleh umumnya karyawan, atau tidak terlalu rendah sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
- 5) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja giat.

Menurut penelitian para ahli, penentuan besarnya insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan yang besarnya 50-60% dari gaji bulanan. Jenis upah insentif antara lain seperti premi (*bonus payment*), *stock option* (hak untuk membeli/ mendapatkan saham pada harga tertentu), *phantom stock plan* (dicatat sebagai pemegang saham), dan sebagainya.

#### b. Kesulitan sistem pengupahan insentif.

Beberapa kesulitan dalam sistem pengupahan insentif yaitu:

- 1). Alat ukur dari berbagai prestasi karyawan belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima.
- 2). Alat ukur dan tujuan perusahaan harus terikat erat.
- 3). Data tentang prestasi kerja karyawan harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan).

- 4). Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/ tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
- 5). Gaji/ upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan antara kelompok yang menerima insentif dengan yang tidak menerima insentif.
- 6). Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
- 7). Kemungkinan tantangan dari pihak serikat karyawan harus sudah diperhitungkan secara matang.
- 8). Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diantisipasi kemungkinannya. Dengan demikian perusahaan harus cukup cermat dan hati-hati sekali dalam menentukan sistem pengupahan insentif ini.

## **2. Kompensasi Pelengkap (*Fringe Benefit*).**

Kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket *benefit* dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Dengan perkataan lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Saat ini kompensasi pelengkap berkembang pesat terutama karena :

- a. Perubahan sikap karyawan.
- b. Tuntutan serikat pekerja.
- c. Persaingan yang memaksa perusahaan untuk menyediakan *benefit* yang menarik dan menjaga karyawannya.
- d. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan pemerintah.
- e. Tuntutan kenaikan biaya hidup.

Kompensasi pelengkap meliputi :

- a. Tunjangan antara lain berbentuk :
  - 1). Pensiun
  - 2). Pesangon
  - 3). Kesehatan
  - 4). Asuransi kecelakaan kerja.
- b. Pelayanan yang meliputi :

- 1). Majalah
- 2). Sarana olah raga,
- 3). Perayaan hari raya,
- 4). Program sosial lainnya

Dengan kata lain, jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Jaminan rasa aman karyawan (*Employee Security*),
- b. Gaji dan upah yang dibayar pada saat karyawan tidak bekerja (*Pay f or time not worked*),
- c. Bonus dan penghargaan (*Bonuses and Rewards*),
- d. Program Pelayanan (*Survices Program*),

Beberapa keuntungan atau manfaat yang didapat organisasi dengan pemberian kompensasi pelengkap kepada karyawannya diantaranya adalah :

- a. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan.
- b. Penurunan *turn over* karyawan dan absensi,
- c. Pengurangan kelelahan,
- d. Pengurangan pengaruh serikat buruh/ pekerja,
- e. Hubungan masyarakat yang lebih baik,
- f. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan,
- g. Meminimalkan biaya kerja lembur,
- h. Mengurangi kemungkina intervensi pemerintah.

### **3. Keamanan serta kesehatan karyawan**

Pembinaan kesehatan karyawan atau anggota organisasi merupakan suatu bentuk kompensasi non finansial yang sangat penting dalam organisasi. Keadaan aman dan sehat seorang karyawan/ anggota organisasi tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasi karyawan yang bersangkutan. Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan, makin positif sumbangan mereka bagi organisasi/perusahaan.

Pada umumnya perusahaan memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan karyawan justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik. Hal ini penting sekali terutama bagi bagian-bagian organisasi yang memiliki resiko kecelakaan tinggi. Biasanya tanggung jawab pembinaan keamanan dan kesehatan karyawan tersebut terletak pada manajer operasional perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, antara lain meliputi:

- a. Pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan.
- b. Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan.

- c. Pengaturan program-program kesehatan dan keamanan.
- d. Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan keberhasilan lingkungan kerja.
- e. Program-program latihan keamanan bagi karyawan.
- f. Pengaturan-pengaturan pencegahan kecelakaan kerja dan sebagainya.

Kesehatan karyawan yang dimaksud di sini adalah kesehatan jasmani dan rohani sedangkan keamanan adalah keadaan karyawan yang terbebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja.

Upaya memelihara keamanan dapat dilakukan dengan :

- a. Menggunakan mesin yang dilengkapi dengan alat pengaman.
- b. Mengatur *lay out* pabrik dan penerangan yang sebaik mungkin.
- c. Melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik.
- d. Menggunakan petunjuk-petunjuk dan peralatan-peralatan keamanan beserta larangan-larangan yang dianggap perlu.
- e. Mendidik para karyawan dalam hal keamanan.
- f. Membentuk komite manajemen serikat pekerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya.

## **F. Upah dan Gaji dalam Konsep Islam**

Paradigma saat ini, pemberian upah di negara kita disadari atau tidak lebih condong berkiblat ke Barat, walaupun dalam konsep Islam tentang upah dan gaji disebutkan secara lebih komprehensif. Allah menegaskan tentang imbalan dalam Qur'an sebagai berikut:

*"Dan katakanlah : "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan." (At Taubah : 105).*

Dalam ayat lain disebutkan juga :

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

*"Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan baik." (Al Kahfi : 30).*

Berdasarkan tiga ayat diatas, maka imbalan dalam konsep Islam adalah menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akherat. Tetapi hal yang paling penting, adalah bahwa penekanan

kepada akherat itu lebih penting daripada penekanan terhadap kehidupan dunia (dalam hal ini materi).

Dalam surat At Taubah 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Yang paling penting dalam ayat ini adalah penegasan Allah bahwasanya motivasi atau niat bekerja itu haruslah benar dan apabila motivasi bekerja tidak benar, maka Allah akan membalas dengan cara memberi azab. Sebaliknya, kalau motivasi itu benar, maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan.

Dijelaskan juga dalam surat An-Nahl : 97 bahwa tidak ada perbedaan gender dalam menerima upah atau balasan dari Allah. Ayat ini menegaskan bahwa tidak ada diskriminasi upah dalam Islam jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama. Penegasan dari ayat ini ada dua hal yaitu balasan Allah yang langsung diterima di dunia yaitu kehidupan yang baik atau rezeki yang halal sedangkan balasan di akherat adalah dalam bentuk pahala. Sementara itu, Surat Al-Kahfi : 30 menegaskan bahwa balasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan manusia, pasti Allah akan mengganjar dengan adil. Allah tidak akan berlaku zalim dengan cara menyia-nyiakan amal hamba-Nya.

Konsep keadilan dalam upah inilah yang sangat mendominasi dalam setiap praktek yang pernah terjadi di kekhalifahan Islam. Secara lebih rinci kalau kita lihat hadits Rasulullah SAW tentang upah yang diriwayatkan oleh Abu Dzar bahwa Rasulullah SAW bersabda :

*“Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu; sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri); dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu, maka hendaklah membantu mereka (mengerjakannya).” (HR. Muslim).*

Dari hadits ini dapat didefinisikan bahwa upah yang sifatnya materi (upah di dunia) mestilah terkait dengan keterjaminan dan kecukupan pangan dan sandang. Perkataan : “harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri)”, bermakna bahwa upah yang diterima harus menjamin makan dan pakaian karyawan yang menerima upah.

Periwayatan hadits yang lain, dari Mustawrid bin Syadad Rasulullah SAW bersabda :

*“Siapa yang menjadi pekerja bagi kita, hendaklah ia mencari isteri (untuknya); seorang pembantu bila tidak memilikinya, hendaklah ia mencarikannya untuk pembantunya. Bila ia tidak mempunyai tempat tinggal, hendaklah ia mencari tempat tinggal.*

Abu Bakar mengatakan: Diberitakan kepadaku bahwa Nabi Muhammad SAW. bersabda:

*“Siapa yang mengambil sikap selain itu, maka ia adalah seorang yang keterlaluan atau pencuri.”* (HR. Abu Daud).

Sehingga dari ayat-ayat Al-Qur’an di atas, dan dari hadits-hadits di atas, maka dapat didefinisikan bahwa : Upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi di dunia yang sifatnya adil dan layak dan dalam bentuk imbalan pahala di akhirat (imbalan yang lebih baik).

Sangat terlihat dengan jelas dari uraian diatas, sedikitnya terdapat dua perbedaan konsep Upah antara Barat dan Islam:

1. Islam memandang upah sangat besar kaitannya dengan konsep moral, sementara Barat hanya berlandaskan kebutuhan perusahaan saja.
2. Upah dalam Islam tidak hanya sebatas materi (kebendaan atau keduniaan) tetapi menembus batas kehidupan yang berdimensi pada akhirat (pahala), sementara Barat tidak sama sekali.

Sehingga dari ayat-ayat Al-Qur’an di atas, dan dari hadits-hadits di atas, maka dapat didefinisikan bahwa : Upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi di dunia (Adil dan Layak) dan dalam bentuk imbalan pahala di akhirat (imbalan yang lebih baik).

Dari uraian diatas, paling tidak terdapat dua perbedaan konsep Upah antara Barat dan Islam: **pertama**, Islam melihat Upah sangat besar kaitannya dengan konsep Moral, sementara Barat tidak. **Kedua** Upah dalam Islam tidak hanya sebatas materi (kebendaan atau keduniaan) tetapi menembus batas kehidupan, yakni berdimensi akhirat yang disebut dengan Pahala, sementara Barat tidak. Adapun persamaan kedua konsep Upah antara Barat dan Islam adalah; **pertama**, prinsip keadilan (*justice*), dan **kedua**, prinsip kelayakan (kecukupan).

**Tabel 8.1. Konsep Upah antara Barat dan Islam**

No	Aspek	Barat	Islam
1	Keterkaitan yang erat antara UPAH dengan MORAL	Tidak	Ya
2	Upah memiliki dua dimensi : Dunia dan akhirat	Tidak	Ya
3	Upah diberikan berdasarkan Prinsip Keadilan ( <i>justice</i> )	Ya	Ya
4	Upah diberikan berdasarkan prinsip Kelayakan	Ya	Ya



Rambu-rambu pengupahan dalam Islam ada 2 (dua) yakni adil dan layak. Adil bermakna 2 hal ; (1) jelas dan transparan, (2) proporsional. Sedangkan Layak bermakna 2 hal; (1), cukup pangan, sandang dan papan, (2), sesuai dengan pasaran.

Upah pekerja harus diberikan secepat mungkin atau sesuai dengan jadwal yang disepakati perusahaan/majikan dan pekerja.

*“Berikanlah upah kepada pekerjamu sebelum kering keringatnya”* (HR Ibnu Majah dari Ibnu Umar).

Jumlah upah harus memenuhi standar “cukup”, yakni dapat memenuhi kebutuhan individu dan sesuai dengan keahlian (*skill*) kerja. Negara wajib mewujudkan standar “cukup” bagi seluruh rakyatnya. Dalam menetapkan gaji pegawainya (pegawai negeri), negara harus memperhatikan dua hal berikut:

1. Nilai Kerja. Jangan disamakan antara yang pintar dan bodoh, yang rajin dan malas, yang ahli dan bukan ahli. Menyamakan dua hal berbeda itu tindakan zhalim (Q.S. Az-Zumar:9, Al-An'am:132).
2. Sesuai Kebutuhan Pegawai. Yakni memenuhi kebutuhan pokok, dari sandang, pangan, papan, transport, pengobatan, pendidikan anak,
3. Salah satu pemicu utama polemik perburuhan adalah seberapa besar seorang pekerja mendapatkan upah dari pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Usmara, 2006, *Praktek Manajemen SDM : Unggul Melalui Orientasi dan Pelatihan Karyawan*, Penerbit Santusta, Yogyakarta.
- Afzalur Rahman,1995, *Dokrin Ekonomi Islam*, jilid II, terj. Sonhaji (Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf, 1995), 361. Afzalur Rahman, *Dokrin Ekonomi Islam Jilid I*, terj. Soeroyo dan Nastangin Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf, 248
- Alimuddin, 2011. Exploring the Performance Indicators of Moslem Entrepreneurs. International Seminar “*Strategic Management and Performance in Private and Public Sector*”, Hasanuddin University, Makassar, 22 August 2011.
- Bambang Setiadji, 2002, *Upah Antar Buruh Industri di Indonesia*,: Muhammadiyah University Press, Surakarta, 21
- Bernardin, H.J. and Russel, J.E.A. 1998. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill
- Butler, Ferris. Napier. 1991. *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South-Western
- Conner & Jeana. 1993. Managing the transformation of human resource work. *Human Resource Planning*. 16 (2); 17-34
- Conner & Ulrich. 1996. Human resources roles: Creating value, not rethoric. *Human resource planning*. 19 (3); 38-49
- Delaney & Huselid. 1996. The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39: 949-969
- Departemen Agama RI. 1984. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management*, International Edition, 8<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Ferris *et al.* 1999. Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*. 25 (3): 385-415
- Hamzah B. Uno, 2007, *Teori Motivasi dan pengukurannya* PT. Bumi Aksara, Jakarta: hlm.1
- Handoko, T. Hani,2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*, BPFE, Yogyakarta.

- Hariandja, T Marihot, 2002, MSDM Pengadaan, Pengembangan Pengkompensasian, dan peningkatan Produktivitas Karyawan, PT Grasindo, Jakarta, hlm 195
- Haryanto, 2008, *Rasulullah Way of Managing People Seni Mengelola SDM*, Khalifa, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2008, *Manajemen Personalia*, BPFE-Yogyakarta.
- Huselid, Jackson & Schuler. 1997. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. 40: 171-188
- Huselid. 1995. The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38: 635-672
- Husnan, Hudjriohman Suad, 2001, *Manajemen Personalia*, Cetakan keenam belas, BPFE, Yogyakarta
- Ibrahim El-Fiky, 2011, *10 Keys To Ultimate Succses*, Terj. Bagus Dewanto, Jakarta: Tugu Publisher,
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Tim Pustaka Phoenix
- Khan, Majid Ali. 1985. *Muhammad Saw. Rasul Terakhir*. Terj. oleh Fathul Umam. Bandung: Pustaka. Cet. I.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, L Robert dan John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Miftah Faridl. 2001. *Panduan Hidup Muslim*. Bandung: Penerbit Pustaka.
- Miftah Thoha, perilaku Organisasi (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002) hlm. 222
- Miner B, Johns. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press
- Murassa Sarkaniputra, 2004, " 'Adl dan Ihsan dalam Ekonomi Islam" dalam *Jurnal al-Iqtisadiyyah*, vol. 1, Januari 2004.
- Notoadmodjo, Soekidjo, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Rachmawati, Ike, Kusdyah, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV ANDI, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktek*, PT. Raja Gravindo, Jakarta.

Sa'id Hawwa. 2002. *Ar-Rasul Muhammad Saw*. Terj. oleh Jasiman dkk. Solo: Media Insani Press.

Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Edisi kedua, Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta

Sondang P. Siagian, 1995, *teori motivasi dan aplikasinya*, PT.Rineka Cipta, Jakarta. hlm.138

*Tafsir Ibnu Katsir*. CD Holy Qur'an.

Ulrich. 1997. *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, USA

Wiley. 1992. A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today. *Industrial Management*, 27-29

Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning

Wright & Mc Mahan. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*. 18:

#### **Sumber Internet:**

[Perencanaan Dalam Kaidah Islam | islamisone](http://islamisione.wordpress.com/2013/01/11/perencanaan-dalam-kaidah-islam/)

[islamisione.wordpress.com/2013/01/11/perencanaan-dalam-kaidah-islam/](http://islamisione.wordpress.com/2013/01/11/perencanaan-dalam-kaidah-islam/) 11 Jan 2013 - بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ Perencanaan menurut Williams (1998, p. 126) dalam Mason (2003, p. 66) perencanaan adalah 'is an ordered sequence ... diakses pada Tanggal 1/09/2013

<http://www.dakwatuna.com/2013/05/29/34020/meneladani-akhlak-rasulullah/#ixzz2fBo7rD6Z> diakses pad Tanggal 5 September 2013

<http://berkarya.um.ac.id/2011/05/01/pemimpinan-dan-kepemimpinan-menurut-islam/> diakses pad Tanggal 5 September 2013

<http://fachrialwintgrf.blogspot.com/2012/11/pengertian-kepemimpinan.html> diakses pad Tanggal 5 September 2013

[Meneladani Akhlak Nabi karya Imam Abu Syaikh](http://atsar.ilmusunnah.com/index.php%3Froute%3Dproduct/product%26product_id%3D650)

[http://atsar.ilmusunnah.com/index.php%3Froute%3Dproduct/product%26product\\_id%3D650](http://atsar.ilmusunnah.com/index.php%3Froute%3Dproduct/product%26product_id%3D650) Meneladani Akhlak Nabi, abu syaikh, abu syaikh rahimahullah, Akhlaaq an-Nabi wa Aadaabuhu. diakses pad Tanggal 10 September 2013

<http://www.motivasi-islami.com/motivasi-kerja-dalam-islam/> diakses pad Tanggal 10 September 2013

[Komunikasi Dalam Organisasi - Strategi Bisnis Manajemen](http://www.manajemenperusahaan.com/komunikasi-dalam-organisasi/) [...www.manajemenperusahaan.com/komunikasi-dalam-organisasi/](http://www.manajemenperusahaan.com/komunikasi-dalam-organisasi/) 1 Jun 2013 - Komunikasi

*dalam organisasi dapat menentukan efektif tidaknya ... Manajemen Keuangan · Manajemen SDM · Manajemen Operasi · Ekonomi . diakses pad Tanggal 10 September 2013*

KONSEP UPAH DALAM KACAMATA ISLAM (Part 1) | Entrepreneur  
...www.kaffah.biz/artikel/.../konsep\_upah\_dalam\_kacamata\_islam\_part\_1 diakses pad Tanggal 5 September 2013

Sistem Gaji Atau Upah Dalam Islam - Aulia Rachma: yaya-rachman.blogspot.com/.../sistem-gaji-atau-upah-dalam-isla... diakses pad Tanggal 5 September 2013