

BAB I
PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai ‘input’ untuk di ubah menjadi ‘output’ berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM)

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*).

Suatu proses, Cushway (1994: 13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai ‘*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*’. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai ‘bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya’.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human

resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.

Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks

yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini:

Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat serta seberapa tinggi tingkat kualitas 'output' yang dihasilkan organisasi.

B. Sejarah Awal dan Perkembangan MSDM

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan di butuhkan

satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksi barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut "Sekretaris Kesejahteraan" (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja.

Dengan semakin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan "sekretaris kesejahteraan" untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para "sekretaris kesejahteraan" itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumber daya manusia.

Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah "menjalar" ke berbagai dunia pada permulaan abad ke-20, terutama di daratan

Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

C. Fungsi MSDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Di dalam buku ini dikemukakan 5 fungsi, yaitu:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:

1. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

b. *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

1. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
2. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang di nilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada diluar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

c. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya.

Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerjanya dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

1. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
2. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

d. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

1. Menentukan, perancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
2. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas
3. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisikdan non-fisiklingkungan kerja.

e. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, member gaji dan member kondisi yang akan membuatnya merasa

tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

1. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak hak pekerja;
2. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
3. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus di atasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati- hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

D. Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan rencana dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.
8. Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:
9. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
10. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
11. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini.
12. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.

13. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

E. Kebijakan dan Ruang Lingkup MSDM

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest menyatakan ada 4 kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

1. *Employee Influence*
2. *Human resource flow*
3. *Rewards systems*
4. *Work systems*

Empat fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM (*human resources flow*) mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses pemekerjaan. Sistem penghargaan

(*rewards systems*) misalnya dapat berupa paket remunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya.

Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselaraskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam membuat kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana system kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

Sementara itu, dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, Guest menyatakan kegiatan MSDM terdiri dari 4 proses generik yaitu:

1. *Selection*
2. *Appraisal*
3. *Rewards*
4. *Development*

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasai 4 kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (*job placement*) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*). Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam

menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Sementara itu, untuk memotivasi pekerja organisasi memiliki skema (*scheme*) Yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan yang pembahasannya dapat dilihat pada Bab 6 tentang Remunerasi.

Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; SDM (*human resource development*). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah rogramm pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkernbangan dan kemajuan organisasi.

BAB II
KERANGKA TEORI
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Perkembangan Teori Manajemen

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Gizatac akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Piramida di Mesir. Pembangunan piramida ini tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya. Praktik- praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini.

Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal; pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan kekapal tersebut. Hal ini mirip dengan

model lini perakitan yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan, orang Venesia memiliki system penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan system akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya. Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern. Klasifikasi teori manajemen diantaranya:

1. Aliran klasik: Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
2. Aliran perilaku: Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
3. Aliran manajemen Ilmiah: aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.
4. Aliran analisis sistem: Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
5. Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.
6. Aliran manajemen mutu: Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

B. Pemikiran Awal Manajemen

Adam Smith dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing - masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan:

1. Meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja,
2. menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan
3. menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut "pabrik." Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-

hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

C. Era Manajemen Ilmiah

Dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911. Era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson Manajemen ilmiah.

Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai "penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan." Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen moderen.

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Compan, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu member pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (industrious) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan micromotion, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang

dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan system produksi yang lebih efisien.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan

Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal.

Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain structural bagi banyak organisasi besar sekarang ini

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikro ekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan "manajemen sains", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi.

Pada tahun 1946, Peter F. Drucker—sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen—menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (*chairman* dari *General Motors*) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk member nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) yang mereka sebut Therbligs (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf th tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja.

Skema itu mereka dapatkan dari pengamatan mereka terhadap cara penyusunan batu bata. Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai

kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior. Melalui penelitian, ia menghilangkan gerakan – gerakan yang tidak perlu sehingga gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, ia mengurangi secara drastis dari 18 gerakan hingga menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang baku dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya dipenghujung hari.

D. Pendekatan Kualitatif

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi computer untuk membantu manajemen mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan paramanager untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya; analisis jalur kritis (*Critical Path Analysis*) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien; model kuantitas pesanan ekonomi (*economical order quantity model*) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain.

Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sector bisnis.

Pelopornya adalah sekelompok perwira militer yang dijuluki "Whiz Kids." Para perwirayang bergabung dengan *Ford Motor Company* pada pertengahan1940-an ini menggunakan *metode statistic* dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan di Ford.

E. Era Manusia Sosial

Era manusia social ditandai dengan lahirnya mahzab perilaku (*behavioral school*) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mahzab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun1930-an. Katalis /utama dari kelahiran mahzab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthrone. Eksperimen Hawthrone dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthronemilik Western Electric Company Worksdi Cicero, Illenois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follet. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan dibidang filosofi dan

ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follet mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi.

Follet juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok dari pada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Function of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi "efektif-efisien". Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerjasama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori "penerimaan otoritas" yang didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya

F. Era modern

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (total quality management—TQM) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904). Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan,

1. Biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material;
2. Produktivitas meningkat;
3. Pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga;
4. Profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis;
5. Jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia

mengembangkan trilogy manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas.

Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat dan diimplementasikan.

G. Perkembangan Ilmu Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (HRM, atau hanya SDM) adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja karyawan dalam pelayanan tujuan strategis majikan mereka. Manajemen sumber daya manusia terutama berkaitan dengan bagaimana orang-orang berhasil dalam organisasi, dengan fokus pada kebijakan dan sistem. Departemen Manajemen sumber daya manusia dan unit dalam organisasi biasanya bertanggung jawab untuk sejumlah kegiatan, termasuk perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan bermanfaat (misalnya, mengelola gaji dan manfaat sistem). Manajemen sumber daya manusia juga peduli dengan hubungan industrial, yaitu keseimbangan praktek organisasi dengan peraturan yang timbul dari perundingan bersama dan hukum pemerintah.

Manajemen sumber daya manusia adalah produk dari gerakan hubungan manusia abad ke-20 awal, ketika para peneliti mulai mendokumentasikan cara menciptakan nilai bisnis melalui manajemen strategis dari angkatan kerja. Fungsi awalnya didominasi oleh pekerjaan transaksional, seperti gaji dan

administrasi manfaat, namun karena globalisasi, konsolidasi perusahaan, kemajuan teknologi, dan penelitian lebih lanjut.

Manajemen sumber daya manusia sekarang berfokus pada inisiatif strategis seperti merger dan akuisisi, manajemen artis, perencanaan suksesi, industri dan hubungan kerja, dan keragaman dan inklusi.

Dalam perusahaan startup, tugas manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan oleh para profesional terlatih. Dalam perusahaan besar, kelompok fungsional seluruh biasanya didedikasikan untuk disiplin, dengan staf yang mengkhususkan diri dalam berbagai tugas manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan fungsional terlibat dalam pengambilan keputusan strategis di seluruh bisnis. Untuk melatih praktisi untuk profesi program lembaga pendidikan tinggi, asosiasi profesi dan perusahaan itu sendiri telah menciptakan studi yang didedikasikan secara eksplisit dengan tugas fungsi. Organisasi akademis dan praktisi juga berusaha untuk terlibat dan memajukan bidang SDM, sebagaimana dibuktikan oleh beberapa publikasi lapangan tertentu. HR juga merupakan bidang studi penelitian yang populer dalam bidang manajemen dan industri / organisasi psikologi, dengan artikel penelitian yang muncul di sejumlah jurnal akademik, termasuk yang disebutkan nanti dalam artikel ini.

Dalam lingkungan kerja global saat ini, sebagian besar perusahaan fokus pada menurunkan perputaran karyawan dan mempertahankan bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja mereka. Baru mempekerjakan tidak hanya memerlukan

biaya tinggi tetapi juga meningkatkan risiko pendatang baru yang tidak mampu untuk menggantikan orang yang bekerja di posisi itu sebelumnya. Departemen manajemen sumber daya manusia juga berusaha untuk menawarkan manfaat yang akan menarik bagi para pekerja, sehingga mengurangi risiko kehilangan pengetahuan.

Manajemen sumber daya manusia lahir pada awal abad ke-20 dan dipengaruhi oleh Frederick Taylor (1856-1915). Taylor dieksplorasi apa yang disebutnya "manajemen ilmiah" (kemudian disebut oleh orang lain sebagai "*Taylorisme*"), berusaha untuk meningkatkan efisiensi ekonomi dalam pekerjaan manufaktur. Dia akhirnya menetik di salah satu masukan utama ke dalam proses manufaktur-memicu kerja penyelidikan produktivitas tenaga kerja.

Gerakan hubungan manusia tumbuh dari penelitian Elton Mayo dan lain-lain, yang Hawthorne studi (1924-1932) kebetulan mendokumentasikan bagaimana rangsangan, tidak terkait dengan kompensasi financial dan kondisi kerja, menghasilkan pekerja lebih produktif. Pekerjaan temporer oleh Abraham Maslow, Kurt Lewin, Max Weber (1864-1920), Frederick Herzberg, dan David McClelland (1917-1998) membentuk dasar untuk studi psikologi industri dan organisasi, perilaku organisasi dan teori organisasi, memberikan ruang untuk disiplin diterapkan.

Kelahiran dan evolusi disiplin ilmu Manajemen sumber daya manusia ditandai dengan berbagai momentum. Pada saat bukti teoritis cukup ada untuk membuat kasus bisnis untuk manajemen tenaga kerja strategis, perubahan lanskap bisnis dan

kebijakan publik telah mengubah hubungan majikan-karyawan, dan disiplin diresmikan sebagai "hubungan industrial dan tenaga kerja". Pada tahun 1913, salah satu asosiasi-HR profesional tertua Chartered Institute of Personnel dan Pembangunan-didirikan di Inggris sebagai Asosiasi Tenaga Kesejahteraan ', kemudian berganti nama dekade kemudian ke Institut Tenaga Kesejahteraan Industri, dan lagi berikutnya dekade ke Institut Manajemen Buruh sebelum menetap pada nama saat ini. Demikian juga di Amerika Serikat, institusi pertama di dunia pendidikan tinggi yang didedikasikan untuk penelitian-tempat kerja Sekolah Industri dan Tenaga Kerja Hubungan-dibentuk di Cornell University pada tahun 1945. Selama paruh kedua abad ke-20, keanggotaan serikat menurun secara signifikan, sementara manajemen tenaga kerja terus memperluas pengaruhnya dalam organisasi. "Industri dan hubungan kerja" mulai digunakan untuk merujuk secara khusus untuk isu-isu tentang representasi kolektif, dan banyak perusahaan mulai mengacu pada profesi sebagai "administrasi kepegawaian". Pada tahun 1948, yang kemudian akan menjadi terbesar HR profesional asosiasi-Masyarakat untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (SHRM) -adalah didirikan sebagai *American Society for Administration Personnel* (ASPA).

Menjelang abad ke-21, kemajuan dalam transportasi dan komunikasi sangat difasilitasi mobilitas tenaga kerja dan kolaborasi. Perusahaan mulai melihat karyawan sebagai aset dan bukan sebagai roda dalam mesin. "Manajemen sumber daya manusia", akibatnya, menjadi istilah yang dominan untuk fungsi-ASPA bahkan mengubah namanya menjadi SHRM pada tahun

1998. " Human capital management " kadang-kadang digunakan secara sinonim dengan HR, meskipun sumber daya manusia biasanya mengacu pada lebih pandangan sempit sumber daya manusia; yaitu, pengetahuan individu mewujudkan dan dapat berkontribusi untuk sebuah organisasi. Demikian juga, istilah lain kadang-kadang digunakan untuk menggambarkan lapangan termasuk "manajemen organisasi", "manajemen tenaga kerja", "talent management", "manajemen personalia", dan secara sederhana disebut "manajemen orang".

Dave Ulrich menyusun daftar fungsi SDM sebagai Menyelaraskan SDM dan strategi bisnis, proses organisasi rekayasa ulang, mendengarkan dan menanggapi karyawan, dan mengelola transformasi dan perubahan. Pada tingkat makro, SDM bertugas mengawasi kepemimpinan dan budaya organisasi. SDM juga memastikan kepatuhan dengan pekerjaan dan tenaga kerja hukum, yang berbeda dengan geografi, dan sering mengawasi kesehatan, keselamatan, dan keamanan. Dalam keadaan di mana karyawan keinginan dan berwenang secara hukum untuk mengadakan perjanjian kerja bersama, SDM akan biasanya juga berfungsi sebagai penghubung utama perusahaan dengan perwakilan karyawan (biasanya serikat pekerja). Akibatnya, HR, biasanya melalui perwakilan, terlibat dalam upaya lobi dengan lembaga-lembaga pemerintah (misalnya, di Amerika Serikat, Amerika Serikat Departemen Tenaga Kerja dan *National Labor Relations Board*) untuk lebih prioritas.

Untuk melihat Manajemen Sumber Daya Manusia lebih khusus, ia memiliki empat fungsi dasar: staf, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaan. *Staffing* adalah rekrutmen dan seleksi karyawan potensial, dilakukan melalui wawancara, aplikasi, dan jaringan. Pelatihan dan pengembangan adalah langkah berikutnya dalam proses yang berkesinambungan pelatihan dan pengembangan karyawan yang kompeten dan disesuaikan. Motivasi adalah kunci untuk menjaga karyawan yang sangat produktif. Fungsi ini dapat mencakup imbalan kerja, penilaian kinerja dan manfaat. Fungsi terakhir dari perawatan melibatkan menjaga komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dalam perusahaan, posisi SDM umumnya jatuh ke dalam salah satu dari dua kategori: generalis dan spesialis. Generalis mendukung karyawan secara langsung dengan pertanyaan mereka, keluhan, dan bekerja pada berbagai proyek dalam organisasi. Mereka "mungkin menangani semua aspek pekerjaan sumber daya manusia, sehingga membutuhkan berbagai pengetahuan. Tanggung jawab sumber daya manusia generalis dapat bervariasi, tergantung pada kebutuhan majikan mereka." Spesialis, sebaliknya, bekerja di fungsi SDM tertentu. Beberapa praktisi akan menghabiskan seluruh karir baik sebagai generalis atau spesialis sementara yang lain akan mendapatkan pengalaman dari masing-masing dan memilih jalan kemudian.

BAB III

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA MANAJEMEN K3

Definisi Istilah lain pengelolaan sumber daya manusia, antara lain: manajemen personalia, manajemen sumber daya manusia, manajemen tenaga kerja. Beberapa definisi dari istilah tersebut adalah:

1. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumberdaya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. (Edwin B. Flippo, 1984)
2. Manajemen sumberdaya manusia adalah cara pengelolaan sumberdaya insani dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. (Syafaruddin Alwi, 2001)
3. Manajemen tenaga kerja adalah seni dan ilmu dalam fungsi pokok manajemen dalam hubungannya dengan pelaksanaan fungsi administratif dan fungsi operasional terhadap tenaga kerja dalam rangka mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya. (Siswanto, 2002)

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengelolaan tenaga kerja adalah:

1. Upaya untuk meningkatkan kontribusi produktif tenaga kerja terhadap perusahaan yang dilakukan dengan berpegang pada prinsip dan melaksanakan fungsi administratif serta fungsi operasional.

2. Dari definisi tersebut, teridentifikasi tujuan, prinsip dan fungsi utama pengelolaan tenaga kerja.

A. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Adapun tujuan dari pengelolaan SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi atau sumbangan produktivitas terhadap perusahaan.

Kontribusi yang dimaksud meliputi:

1. Meningkatkan komitmen.
2. Menghasilkan tenaga kerja yang berproduktivitas tinggi.
3. Meningkatkan kompetensi, yaitu motivasi, kepercayaan diri, pengetahuan, dan keterampilan tenaga kerja.
4. Mewujudkan iklim kerja yang kondusif.

Maksud dari meningkatkan komitmen yaitu kesetiaan dan ketaatan terhadap perusahaan. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan ini ditunjukkan oleh sikap, perilaku sehari-hari dan perbuatan dalam melaksanakan tugas sebagaimana diharapkan perusahaan. Ketaatan menunjukkan kesanggupan individu untuk menaati peraturan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis sesuai dengan serta kesanggupan untuk tidak melanggar.

Sedangkan iklim kerja adalah kondisi, situasi, dan keadaan lingkungan kerja di perusahaan. Iklim kerja bersama-sama dengan motivasi dan kompetensi adalah penentu kinerja individu tenaga kerja. Iklim kerja yang kondusif adalah faktor pendukung atau pendorong yang menyediakan peluang bagi setiap individu tenaga

kerja untuk mewujudkan semua potensi yang dimilikinya secara optimal. Iklim kerja yang kondusif ditandai oleh terciptanya semangat dan gairah kerja yang tinggi dari tenaga kerja.

B. Prinsip Pengelolaan SDM

Terdapat beberapa prinsip dalam mengelola SDM pada suatu perusahaan terkait dengan manajemen K3, yaitu:

1. Tenaga kerja dikelola bukan sebagai biaya tetapi sebagai aset atau kekayaan perusahaan yang utama.
2. Tenaga kerja dikelola sebagai individu yang memiliki integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan dan masyarakat lingkungannya.
3. Tenaga kerja dikelola dalam rangka peningkatan kompetensi dan komitmennya pada pekerjaan dan pada perusahaannya.
4. Tenaga kerja dikelola dengan orientasi pada pencapaian hasil yang dapat dipertanggungjawabkan.
5. Tenaga kerja dikelola dengan fokus peningkatan kerjasama sebagai suatu tim kerja untuk mencapai kepentingan bersama.
6. Tenaga kerja dikelola dalam rangka penciptaan dan/atau peningkatan jaringan kerja (*networking*).
7. Tenaga kerja dikelola dalam rangka memacu terciptanya inovatorinovator yang mampu memberikan nilai tambah bagi kemajuan perusahaan.

C. Fungsi Administratif Pengelolaan SDM

Fungsi administradi manajemen K3 merupakan serangkaian kegiatan dalam pengelolaan tenaga kerja yang sejalan dengan sistem administrasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia, yang meliputi beberapa hal: (Siswanto, 2002)

1. Sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja,
2. Penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan tenaga kerja,
3. Pendirian organisasi pekerja dan hubungan industrial,
4. Pelaporan dan pemeriksaan kecelakaan, serta
5. Penyelenggaraan jaminan sosial tenaga kerja.

Menurut PERMENAKER Nomor PER.05/MEN/1996, yang dimaksud dengan Sistem Manajemen K3 (SMK3) adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses, dan sumber daya.

SMK3 dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian pengkajian, dan pemeliharaan kebijakan K3 dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna menciptakan tempat kerja yang aman, efisien dan produktif.

Tujuan dan Sasaran SMK3 adalah menciptakan sistem keselamatan dan kesatuan kerja di tempat kerja dengan melibatkan unsur manajemen, tenaga kerja, kondisi dan lingkungan kerja yang terintegrasi dalam rangka mencegah dan mengurangi kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta terciptanya tempat kerja yang aman, efisien, dan produktif.

Setiap perusahaan yang memperkerjakan lebih dari 100 orang tenaga kerja dan mempunyai potensi bahaya atau dapat mengakibatkan kecelakaan kerja seperti peledakan, kebakaran, pencemaran, dan penyakit akibat kerja wajib melaksanakan SMK3.

D. Pertimbangan Pengelolaan SDM

Untuk mengelola SDM terkait dengan manajemen K3 dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa pertimbangan yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Struktur Organisasi
2. *Job Description* (Wewenang dan Tanggung Jawab)
3. Mekanisme Sistem Organisasi
4. *Reward and Punishment* (Penghargaan dan Hukuman)
5. Penjadwalan Penugasan
6. *Key Performance Index* (Penilaian Kinerja)

E. Elemen Dasar Kepemimpinan SMK3

Kepemimpinan dalam SMK3 meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Cerminan kepemimpinan dalam organisasi, antara lain:

1. Dikomunikasikan secara jelas, sederhana/simple, dan terdapat pembagian visi.
2. Rencana yang ringkas, jelas untuk mencapai visi.
3. Dapat dibayangkan dan secara aktif mendukung pencapaian program.
4. Keamanan (safety) dapat di pertanggung jawabkan pada semua level di organisasi.
5. Integrasi K3 ke dalam fungsi inti pengelolaan bisnis.
6. Komitmen pada K3 sebagai prioritas.
7. Fokus pada perbaikan berkelanjutan dari sistem manajemen K3.

F. Struktur Organisasi dan Job Description

Struktur organisasi adalah suatu bagian yang menunjukkan hubungan antara fungsi dan tugas dari tiap-tiap bagian dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi K3 dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Menjadi Departemen yang berdiri sendiri dan berada langsung dibawah general manager.
2. Menjadi Departemen yang berada dibawah pengawasan departemen produksi.
3. Menjadi Departemen yang berada dibawah pengawasan departemen *maintenance*.
4. Berdiri secara independent, dan langsung berada dibawah pengawasan direktur.

Dalam suatu organisasi K3, bagian yang terlibat langsung dalam SMK3, antara lain:

1. Manager, merupakan tingkat tertinggi dari masing-masing divisi yang mengelola dan mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan produktivitas divisinya, khususnya dalam hal penanganan K3.
2. Supervisor, sebagai mengarahkan, membagi, mengawasi dan memberi penilaian setiap pekerjaan yang dibebankan kepada tiap pelaksana.
3. Teknisi/Pelaksana, merupakan pekerja level terakhir yang bertugas menjalankan kegiatan untuk menjalankan program K3 di Perusahaan.

Terkait dengan Job Description dalam SMK3 terdapat beberapa syarat dalam penyusunannya, antara lain:

1. Struktur organisasi.

2. Hasil identifikasi bahaya potensial, penilaian dan pengendalian resiko.
3. Sasaran K3.
4. Persyaratan peraturan dan perundang-undangan.
5. Uraian jabatan yang ada.
6. Catatan kualifikasi personel.

Sedangkan untuk jabatan yang terdapat dalam SMK3, terdapat standar umum yang banyak digunakan oleh berbagai perusahaan, yaitu:

1. Manajemen puncak.
2. Tingkat manajemen pada semua level organisasi.
3. Operator.
4. Pengelola rekanan.
5. Bagian HRD.
6. Penanggung jawab peralatan.
7. Karyawan yang terkait dengan K3.
8. Karyawan yang ditunjuk sebagai perwakilan K3 dalam asosiasi perusahaan.

G. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Selain itu kompetensi adalah seperangkat perilaku yang memberikan panduan terstruktur untuk identifikasi, evaluasi dan pengembangan perilaku dalam individu karyawan.

Terdapat beberapa pertimbangan dalam menyusun Kompetensi SMK3, antara lain:

1. Definisi dari tanggung jawab dan wewenang masing-masing personel.
2. Uraian kerja.

3. Penilaian kinerja personel.
4. Hasil identifikasi bahaya potensial, penilaian dan pengendalian resiko.
5. Prosedur dan instruksi kerja.
6. Kebijakan dan sasaran K3.
7. Program K3.

Untuk memenuhi kompetensi yang telah ditetapkan, perusahaan dapat melakukan beberapa tindakan, yaitu:

1. *On-the-job training* (magang).
2. *Classroom training* (pelatihan).
3. Pembelajaran mandiri.
4. Pendidikan.
5. Konseling (bimbingan).
6. Seminar/menghadiri konferensi.
7. Sebagai observer (pengamat) dalam suatu pekerjaan.
8. *Role models* (berperan sebagai pelaku pekerjaan).

H. Keterlibatan SDM

Untuk menjamin terlaksananya SMK3 dalam organisasi, salah satunya adalah melibatkan karyawan. Terkait dokumentasi SMK3, keterlibatan karyawan dimungkinkan dalam proses konsultasi, yang meliputi:

1. Pengembangan dan tinjauan kebijakan.
2. Pengembangan dan tinjauan sasaran.
3. Keputusan pada penerapan proses & prosedur pengelolaan resiko.
4. Identifikasi bahaya.
5. Tinjauan penilaian dan pengendalian resiko yang terkait dengan pekerjaannya.

Sedangkan untuk konsultasi yang meliputi perubahan yang mempengaruhi tempat kerja dalam K3, seperti:

1. Peralatan baru/hasil modifikasi.
2. Perubahan material.
3. Perubahan teknologi.
4. Perubahan prosedur/instruksi kerja.

Beberapa bukti keterlibatan karyawan dalam penyusunan prosedur SMK3, antara lain:

1. Konsultasi formal antara pihak manajemen dengan karyawan tentang K3.
2. Keterlibatan karyawan dalam melakukan identifikasi bahaya potensial, penilaian, dan pengendalian resiko.
3. Inisiatif untuk mendorong karyawan dalam meninjau, memberi saran, dan umpan balik masalah K3.
4. Adanya definisi yang jelas tentang tanggung jawab dan wewenang serta mekanisme komunikasi dengan manajemen dari perwakilan karyawan mencakup keterlibatan dalam investigasi kecelakaan dan insiden, inspeksi lapangan dari K3.
5. Adanya *briefing*/pertemuan kecil tentang K3.
6. Papan pengumuman yang menyajikan data kinerja K3, dan informasi lainnya yang berkaitan dengan K3.
7. Poster program K3.
8. Buletin tentang K3.

I. Kecelakaan Akibat Faktor SDM

SDM juga dapat menjadi faktor penyebab kecelakaan dalam perusahaan. Terkait dengan SMK3, terdapat beberapa kecelakaan yang diakibatkan oleh faktor SDM, yaitu:

1. Penggunaan peralatan yang tidak berizin.

2. Menggunakan peralatan tidak sesuai dengan ketentuannya.
3. Menghapus/menghilangkan perlengkapan keselamatan.
4. Membiarkan perlengkapan keselamatan yang tidak beroperasi.
5. Menggunakan perlengkapan dan peralatan yang menyebabkan efek negatif.
6. Tidak menjalankan aturan keselamatan kerja dan prosedur kerja.

J. Penilaian Kinerja

Untuk menilai keefektifan pelaksanaan SMK3 dalam perusahaan, terdapat beberapa hal yang terkait dengan SDM, antara lain:

1. Perhitungan untuk mengetahui berapa besar karyawan yang tidak masuk kerja (mangkir), yang dinyatakan dalam persentase.

$$\%Mangkir = \frac{\text{Jumlah Karyawan Mangkir}}{\text{Total Karyawan} \times \text{Jumlah Hari Kerja}} \times 100\%$$

2. Perhitungan untuk mengetahui berapa besar karyawan yang keluar/meninggalkan perusahaan (seperti: berhenti/resign, mengundurkan diri, pensiun, pemecatan, dll), yang dinyatakan dalam persentase.

$$\%Turnover = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

BAB IV

ANALISIS PEKERJAAN SEBAGAI DASAR PERENCANAAN

A. Terminologi Analisis Pekerjaan

Dari sudut pandang organisasi, tujuan utama proses seleksi adalah menemukan individu kompeten yang mampu melaksanakan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan posisi yang sedang terisi. Tujuan utama ini mengakibatkan adanya penekanan terhadap perilaku pegawai yang sedang memegang jabatan maupun yang akan mendudukinya. Jika organisasi ingin mampu menemukan seseorang yang dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka pertama-tama organisasi itu haruslah memilikidiskripsi yang sangat jelas dan spesifik mengenai apakah yang akan dikerjakan tersebut. Sebagai akibatnya, defnisi-definisi dari apa yang mendasari pekerjaan dan apa yang mendasari analisis pekerjaan adalah berorientasi pada perilaku; sebagai contohnya definisi itu terfokus pada tindakan dan perilaku anggota organisasi yang dapat diamati.

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan (*examining*) atas aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi, serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, sertasifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas ini. Analisis pekerjaan sering disebut dengan berbagai istilah seperti analisis jabatan (*jobanalysis*), analisis aktivitas, analisis tugas, atau pun penelitian

kerja. Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan data dan membuat pertimbangan tertentu mengenai semua informasi penting yang berhubungan dengan bentuk pekerjaan tertentu. Hasil analisis pekerjaan merupakan masukan bagi banyak aktivitas manajemen sumberdaya manusia. Analisis pekerjaan terdiri dari analisis terhadap hal-hal seperti: aktivitas yang dilakukan seorang pegawai; alat, perlengkapan, dan bantuan kerja yang digunakan oleh pegawai; dan kondisi di mana aktivitas tersebut dilaksanakan. Analisis pekerjaan bertujuan untuk menyediakan bagi manajemen suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan dari sebuah posisi atau pekerjaan. Hasil analisis pekerjaan merupakan masukan untuk berbagai aktifitas sumber daya manusia.

Analisis pekerjaan biasanya mengumpulkan informasi mengenai tugas tertentu atau apa yang dikerjakan oleh seseorang. Sekelompok tugas yang dikerjakan oleh seseorang akan membentuk suatu posisi. Posisi-posisi yang identik akan membentuk sebuah pekerjaan, dan pekerjaan yang serupa secara luas dikombinasikan menjadi jabatan/pekerjaan.

Tugas (*task*) adalah unit terkecil dari analisis, merupakan pernyataan khusus atau spesifik mengenai apa yang dikerjakan seseorang: contohnya, mengoperasikan sebuah PC, menjawab surat-surat masuk, dll.

Posisi (*position*) adalah sekelompok tugas yang dilaksanakan oleh seseorang, sebagai contoh, semua tugas-tugas yang dikerjakan oleh seorang operator komputer atau sekretaris.

Pekerjaan (*job*) adalah beberapa posisi dengan tugas mendasar yang sama dan dengan beberapa orang yang melaksanakannya. Dalam beberapa kasus hanya satu posisi yang mungkin terlibat karena tidak ada posisi lain yang serupa. Misal, di dalam perusahaan tertentu posisi manajer sumber daya manusia juga merupakan pekerjaan karena hanya ada satu manajer sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut.

Jabatan (*occupation*) adalah sekelompok pekerjaan dengan isi yang secara umum serupa; sebagai contoh: manajerial, teknis, operasional. Sebuah jabatan adalah kategori pekerjaan yang dijumpai dalam banyak perusahaan. Seseorang dapat saja memegang sebuah posisi, pekerjaan, dan jabatan sekaligus. Seseorang selalu memiliki posisi dan pekerjaan, tetapi mungkin tidak dalam jenis pekerjaan yang ditemukan seluruhnya di dalam sebuah industri sehingga orang tersebut tidak memiliki jabatan.

Deskripsi pekerjaan (*jobdescription*) adalah pernyataan factual dan terorganisasi kewajiban dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Secara ringkas deskripsi pekerjaan menyatakan apa yang dikerjakan, bagaimana cara melaksanakannya, dan mengapa dikerjakan. Deskripsi pekerjaan merupakan ringkasan sistematis informasi yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah keahlian, pengetahuan dan kemampuan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan merupakan standar personalianya dan menunjukkan kualitas yang disyaratkan untuk pelaksanaan yang dapat diterima.

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah proses sistematis dan berurutan untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dalam kaitannya terhadap pekerjaan yang lain. Tujuan proses ini adalah untuk menentukan tingkat penggajian yang benar.

Perlu diketahui perbedaan antara analisis pekerjaan (*job analysis*) dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Analisis pekerjaan berhubungan dengan penelitian pekerjaan atau aktivitas rutin dari sudut perspektif sistem. Manusia dan mesin dipandang sebagai satu unit; analisis mencoba untuk memahami hubungan mereka dalam apa yang digambarkan sebagai pendekatan sosio teknis (*socio technical approach*). Evaluasi kinerja berhubungan dengan nilai dari pekerjaan yang dilaksanakan untuk menyediakan basis bagi kompensasi. Evaluasi pekerjaan dimulai apabila analisis pekerjaan telah diselesaikan.

Informasi yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan memainkan peranan yang sangat penting bagi departemen sumber daya manusia, karena analisis pekerjaan menyediakan data minimal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan personalia.

Analisis pekerjaan dapat membantu penciptaan prosedur dan dokumentasi personalia, seperti deskripsi jabatan, yang menyoroti tanggung jawab dan hubungan pekerjaan; spesifikasi jabatan, yang mendefinisikan keahlian dan pengalaman pendidikan; dan evaluasi pekerjaan, yang membuat nilai relative pekerjaan untuk gaji dan upah. Analisis pekerjaan diperlukan untuk menilai kinerja dan kebutuhan akan pelatihan dan juga menyediakan informasi dasar untuk perekrutan.

Analisis pekerjaan dapat menopang struktur dan desain organisasi dengan menjelaskan peran (pola perilaku yang diharapkan berdasarkan tujuan organisasional). Tanggung jawab karyawan pada semua tingkat hirarki dari penyapu lantai sampai dewan direksi dapat ditentukan, sehingga menghindari over lapping dan duplikasi upaya serta meningkatkan keharmonisan dan efisiensi diantara individu dan departemen.

Analisis pekerjaan melengkapi audit situasional dan membentuk landasan bagi sebagian besar praktik manajemen sumber daya manusia. Analisis pekerjaan bertindak sebagai batu penjurul bagi fungsi sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, penilaian, kinerja, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karir, kompensasi, dan hubungan perburuhan. Analisis pekerjaan dimaksudkan sebagai gambaran dari tugas-tugas yang dilaksanakan, keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan, pengharapan kinerja untuk setiap pekerjaan. Analisis pekerjaan mencakup tiga komponennya itu;

1. deskripsi pekerjaan;
2. spesifikasi pekerjaan, dan
3. standar kinerja pekerjaan.

B. Manfaat Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan membantu dalam mengkomunikasikan harapan dari sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasnya, dan teman sejawatnya. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan yang ada, karyawan dapat lebih cepat mempelajari ruang lingkup

dan batasan dari tanggung jawab mereka. Sebuah analisis pekerjaan yang dapat memfokuskan peramalan dan perencanaan kepegawaian. Spesialis sumber daya manusia dan manajer kemudian dapat meramal dan membandingkan suplai dan permintaan pekerjaan beserta pesediaan keahlian pekerjaan dan membandingkannya dengan persyaratan pekerjaan. Analisis pekerjaan yang disusun, dirancang, dan diimplementasikan dengan baik berpotensi menyediakan basis informasi yang berfungsi tidak hanya satu tujuan, tetapi beberapa tujuan. Biaya yang meningkat dalam mendapatkan data kerja untuk berbagai tujuan adalah dibenarkan atas dasar berbagai nilai aplikasinya yang berlipat ganda.

Berbagai manfaat analisis pekerjaan ini merupakan alat yang baru muncul bagi perencanaan sumber daya manusia pada tingkat manajerial, profesional, dan teknis. Manfaat analisis pekerjaan adalah:

1. Analisis penyusunan pegawai desain organisasi
2. Telaah dan perencanaan kinerja pegawai sukses manajemen
3. Pelatihan dan pengembangan jalur karir
4. Kriteria seleksi evaluasi pekerjaan

Analisis penusunan kepegawaian dalam analisis keperluan penyusunan kepegawaian, *manajer* mencari informasi mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya dan bukan hanya sekedar berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan. Penting bagaimana pekerjaan didistribusikan diantara posisi di dalam sebuah organisasi untuk menentukan keperluan penyusunan staf tambahan, kesempatan,

untuk pengurangan staf, dan kesempatan untuk relokasi pekerjaan guna meningkatkan pendayagunaan staf pegawai. Pada umumnya organisasi akan menerima aktivitas yang tidak secara langsung memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi jika aktivitas tersebut diakui dan dirasakan perlu. Sulit untuk mengurangi staf pegawai organisasi secara signifikan tanpa mengalokasikan pekerjaan secara berarti sehingga menciptakan perubahan organisasional.

Desain organisasi. Informasi pekerjaan yang diperoleh melalui analisis pekerjaan seringkali mengungkapkan contoh-contoh organisasi yang jelek dalam *kaitannya* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan. Proses analisis, dengan demikian; menjadi sejenis audit organisasi. Analisis pekerjaan sering diaplikasikan dalam desain dan desain ulang pekerjaan tertentu dan pekerjaan lainnya yang berkaitan. Adalah tidak memadai untuk sekedar mendesain ulang nama pekerjaan, tingkat dan hubungannya jika diharapkan perubahan signifikan dari perilaku organisasional. Penting untuk menganalisis elemen tertentu dari setiap posisi dan menyusun setiap posisi dalam organisasi melalui cara terbaik yang akan mendayagunakan tenaga berbakat. Pemahaman aktivitas yang ada sekarang akan memberikan dasar bagi penyusunan pekerjaan dan penyusunan ulang sistem manajemen yang berkaitan.

C. Tahap-tahap Analisis Pekerjaan

Suatu sistem analisis pekerjaan haruslah dinamik. Sejalan dengan perubahan pekerjaan-pekerjaan, manajer sumber daya manusia

haruslah secara otomatis merevisi analisis pekerjaan. Sebagai contoh jika seorang sekretaris mengganti mesin ketiknya dengan pengolah kata (*word processor*), deskripsi pekerjaan haruslah ditulis ulang (*rewritten*) dan perubahan itu bisa saja membuat pekerja berhak atas gaji yang lebih tinggi. Jika seorang pekerja meningkatkan tanggung jawab pengawasannya tetapi tetap pada pekerjaan yang sama maka analisis pekerjaan yang baru haruslah dilaksanakan. Spesifikasi pekerjaan yang telah direvisi mungkin saja menganjurkan bidang-bidang yang membutuhkan pelatihan dari pemangku jabatan. Semua analisis pekerjaan haruslah ditelaah dan jika perlu, direvisi secara teratur. Sebagai tambahan manajer dan karyawan haruslah didorong untuk meminta analisis pekerjaan yang baru apabila mereka merasa telah terjadi perubahan signifikan dalam sebuah pekerjaan.

Prosedur analisis pekerjaan haruslah memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat, dapat diandalkan, dan lengkap. Berbagai jenis data dapat memberikan informasi mengenai pekerjaan sehingga sistem analisis pekerjaan haruslah menentukan bentuk data yang akan dikumpulkan dan orang-orang yang bertanggungjawab untuk mengumpulkannya. Analisis mengumpulkan informasi mengenai karakteristik pekerjaan dan pemegang jabatan. Sebelum meneliti pekerjaan, analisis mempelajari organisasi, tujuan, desain, masukan (orang-orang, bahan baku, prosedur), dan keluaran (produk atau jasa). Analisis juga meninjau perusahaan, industri, dan laporan pemerintah mengenai pekerjaan yang dianalisis.

Setelah pemahaman umum mengenai organisasi dan pekerjaan diperoleh, makalangkah-langkah selanjutnya adalah:

1. Menentukan pekerjaan yang akan dianalisis
2. Membuat koesioner analisis pekerjaan
3. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan

D. Aspek-aspek Pekerjaan yang di Analisis

Untuk menyediakan berbagai manfaat tersebut diatas, analisis pekerjaan dapat memberikan beberapa aspek pekerjaan. Aspek-aspek pekerjaan yang dapat dianalisis meliputi:

1. Keluaran pekerjaan
 2. Aktivitas/tugas yang dilakukan
 3. Kemampuan/kompetensi
 4. Strukturimbangan/balasan
1. Keluaran pekerjaan.

Mengukur keluaran pekerjaan (*workoutput*) adalah penting dalam mendesain pekerjaan, menentukan persyaratan penyusunan staf, menetapkan standar dan tujuan kinerja, dan mengevaluasi nilai pekerjaan. Pada umumnya, keluaran pekerjaan yang khusus lebih mudah ditentukan dan diukur pada pekerjaan yang berlaku dimana tugas individu mengarah kepada hasil yang dapat diamati. Contohnya adalah pekerjaan produksi, posisi penjualan, pekerjaan pemrograman komputer, dan posisi administratif dan klerikal. Disini, perekayasa pekerjaan membutuhkan adanya penelitian pada keluaran yang berhubungan dengan system kerja yang lebih besar, perlengkapan, aliran kerja dan bahan baku, pola gerak dan waktu, dan seterusnya. Pada profesi manajerial dan teknis, keluaran khusus tersebut jauh lebih sulit untuk ditentukan dan pengukuran menjadi lebih

subyektif. Perhatian berpaling kepada upaya yang dicurahkan dibandingkan pada hasil, dan kontribusi individu pada produk dan jasa terjalin dengan pekerjaan orang lainnya. Dalam pekerjaan seperti ini pemusatan pada pengukuran keluaran tertentu dapat menghasilkan adanya pandangan sempit terhadap pekerjaan. Semakin banyak jenis indikator keluaran adalah perlu untuk mendapatkan dan menyempurnakan pandangan atas pekerjaan.

2. Aktivitas/tugas yang dilaksanakan.

Bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan sering sama pentingnya dengan apa yang, dicapainya. Mengetahui aktivitas atau tugas yang membentuk suatu pekerjaan akan berharga untuk tujuan pancangan pekerjaan dan struktur organisasi, mendefinisikan persyaratan pekerjaan dan jalur karir, menentukan keperluan pelatihan dan pengembangan, mendefinisikan kelebihan suksesi manajemen, serta perencanaan dan tinjauan kinerja. Pada level manajerial yang lebih tinggi, profesional, dan pekerjaan teknis, analisis umumnya terfokus pada aktivitas pelaporan, yaitu perilaku yang dapat dirasakan. Sangat sulit untuk meneliti perilaku aktual karena sampel apapun memang seperti itu, dan prosedur pengumpulan data membuktikan persepsi seseorang tentang perilaku actual itu. Pekerjaan menganalisis seperti yang seharusnya dilaksanakan atau direncanakan untuk dilaksanakan di dalam sebuah organisasi mungkin merupakan pendekatan praktis, tetapi kualitas pertimbangan subyektif yang diperlukan dapat ditingkatkan dengan memusatkannya pertama-tama pada perilaku aktual. Deskripsi pekerjaan yang mengatakan apa yang harus dilaksanakan oleh seseorang tidak akan berarti kecuali jika deskripsi pekerjaan tersebut mewakili secara akurat pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Hampir sebagian besar teknik analisis pekerjaan terfokus pada aktivitas pelaporan-

khususnya pada perilaku yang dapat dilihat sebagai dasar untuk definisi yang lebih lanjut dari perilaku masa depan yang diinginkan atau pun aktivitas di waktu mendatang yang direncanakan.

3. Kompetensi.

Data kemampuan menangkap pengetahuan dan keahlian yang harus dimiliki untuk kinerja yang memuaskan. Kemampuan ini mendasari perilaku yang terjadi pada pekerjaan. Sering perlu untuk mengetahui apa keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif. Informasi mengenai kemampuan dinamakan dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, menetapkan jalur karir, merencanakan desain organisasi, menentukan kebutuhan pelatihan, dan kadang kadang membuat evaluasi pekerjaan.

Dikarenakan kompetensi sulit untuk ditentukan dengan ukuran yang obyektif perusahaan bergantung pada pendidikan sebagai indikator. Pendidikan mungkin relevan, tetapi hanya mewakili keahlian, pengetahuan, atau kemampuan tertentu yang ditunjukkan berkaitan dengan keluaran atau perilaku pada pekerjaan. Pendidikan hanya merupakan pengganti yang lebih subyektif dari aspek pengalaman dan keahlian aktual, kemampuan, dan pengetahuan.

Analisis pekerjaan normalnya mencari untuk menentukan kompetensi yang diperlukan dengan mengartikan perilaku yang dibutuhkan. Sebagai contoh, pengetikan naskah dapat diartikan sebagai suatu kompetensi yang menunjukkan "kemampuan untuk mengetik naskah." Tentu saja, kompetensi umum ini mencakup sejumlah subkomponen yang dapat dianalisis lebih lanjut sebagai pertimbangan yang perlu dan tepat dalam penerapan yang diberikan.

4. Struktur balas jasa.

Sistem evaluasi pekerjaan digunakan dalam administrasi gaji khususnya mempertimbangkan beberapa faktor yang termasuk dalam kategori di atas, seperti keluaran, tingkat pendidikan, dan masa jabatan. Di antara faktor-faktor tambahan yang sering digunakan, dan dengan demikian merupakan pokok persoalan bagian analisis pekerjaan dalam mendukung pelaksanaan pengupahan, adalah hubungan pelaporan, jumlah bawahan yang melapor secara langsung, dan asset atau pengendalian anggaran. Hal-hal ini langsung dapat diukur dan ditentukan, meskipun terdapat pertanyaan apakah hal-hal tersebut merupakan faktor yang paling tepat untuk digunakan dalam mengevaluasi nilai pekerjaan.

E. Teknik Analisis Pekerjaan

Berbagai teknik tersedia untuk menggambarkan pekerjaan, meskipun teknik-teknik tersebut sangat berbeda dalam asumsi yang mereka buat mengenai pekerjaan, dalam luas cakupannya, dan akurasi. Beberapa di antaranya berorientasi pada pekerjaan dan yang lainnya berorientasi pada karyawan/pekerja, tetapi setiap teknik tersebut memiliki keunggulan dan kelemahannya tersendiri.

Untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan membutuhkan pemilihan teknik yang akan digunakan. Ruang lingkup teknik yang ada terbatas pada: mewawancarai pemegang jabatan maupun manajer, mengirimkan beberapa jenis kuesioner, atau langsung mengamati pekerjaan yang dilaksanakan dengan beberapa cara. Tidak ada satupun dari cara tersebut yang terbaik pada semua situasi, dari setiapnya memiliki keunggulan dan

kelemahan. Teknik/ metode yang paling tepat untuk setiap situasi akan tergantung pada sejumlah faktor, seperti bentuk pekerjaan yang sedang dianalisis, sumber daya yang tersedia untuk pelaksanaan analisis pekerjaan, dan ukuran organisasi.

Jika digunakan dengan benar, setiap teknik ini memungkinkan pengembangan akan pemahaman yang mendalam atas isi dan persyaratan sebuah posisi. Untuk tujuan eksposisi, berbagai teknik tersebut disajikan secara terpisah, tetapi dalam praktiknya beberapa teknik tersebut digunakan untuk saling melengkapi satu sama lain sehingga hasil akhirnya mewakili gambaran yang valid dan komprehensif dari pekerjaan, tanggung jawab, dan perilaku. Dalam menelaah teknik yang digunakan, penting untuk diingat bahwa tujuan analisis pekerjaan adalah penyusunan sebuah pernyataan yang akurat dan sejelas mungkin mengenai bentuk pekerjaan, perilaku yang dibutuhkan dari pemegang jabatan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan karakteristik yang diperlukan untuk kinerja yang efektif. Teknik-teknik pengumpulan informasi analisis pekerjaan yang dapat dipergunakan meliputi :

1. Observasi

Barang kali teknik yang paling nyata dan terang-terangan dalam analisis pekerjaan adalah mengobservasi orang-orang yang melaksanakan pekerjaan. Sangat mungkin mempelajari banyak hal yang berkaitan dengan apa yang dituntut pekerjaan dari pemegang jabatan dengan mengamati secara cermat individu yang melaksanakan tugas yang tercakup dalam pekerjaannya.

Observasi sesungguhnya adalah teknik yang berguna untuk analisis pekerjaan dan membentuk bagian yang terpadu dari beberapa program analisis pekerjaan. “teknik observasi ini mengasumsikan bahwa pekerjaan relatif statik, sehingga tetap konstan sepanjang waktu dan tidak banyak berubaholeh pemangku jabatan yang berbeda atau situasi yang berbeda.

Teknik observasi pekerjaan adalah akurat untuk pekerjaan yang membutuhkan kerja manual, *standardized*, aktivitas bersiklus pendek, dan pelaksanaan pekerjaan cocok dengan pekerjaan yang akan dipelajari oleh analis.

Observasi biasanya lambat, mahal, dan kemungkinan tidak begitu akurat dibandingkan metode yang lain. Akurasinya kemungkinan rendah karena analis mungkin kehilangan aktivitas regular yang terjadi. Tetapi, dalam beberapa situasi observasi ini lebih disukai. Jika analis mendapatkan data melalui teknik lain, observasi dapat merupakan konfirmasi atau untuk menghilangkan keragu-raguan. Hambatan bahasa juga menjadi penyebab digunakannya observasi, khususnya bagi pekerja berbahasa asing.

Teknik observasi ini bukannya tidak memiliki beberapa kelemahan. Beberapa kelemahan ini dapat diatasi dengan perancangan dan penerapannya secara hati-hati; yanglainnya merupakan kelemahan yang melekat pada teknik ini sehingga tidak dapat dihindari. Terdapat dua faktor dalam kategori masalah yang dapat dihindari.

Pertama adalah perlunya beberapa metode yang sistematis dan standar dalam pencatatan observasi analisis pekerjaan. Tanpa ini, analisis pekerjaan melalui observasi akan menjadi sangat aneh dan amat sulit untuk membuat analisis pekerjaan yang dapat diperbandingkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dan dari satu analisis ke analisis yang lain.

Kedua adalah perlunya mengamati secara sistematis pelaksanaan dan sejumlah pemegang jabatan yang berbeda. Tujuan analisis pekerjaan adalah untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan, bukan untuk menilai pelaksanaan dari pemegang jabatan. Semakin besar ruang gerak yang dimungkinkan pekerjaan bagi pemangku jabatan maka semakin penting untuk mengamati berbagai pemegang jabatan.

2. Wawancara

Sejumlah besar informasi dapat diperoleh melalui wawancara pemegang jabatan, baik secara individu maupun dalam kelompok kecil, berkenaan dengan persyaratan perilaku dari posisi mereka dan karakteristik pribadi yang perlu untuk kinerja yang efektif. Wawancara memiliki kelebihan karena waktu analisis jauh lebih ekonomis dibandingkan melalui observasi, khususnya dalam kasus pekerjaan yang siklus waktunya relative panjang. Wawancara juga lebih akurat dan bermanfaat dalam menganalisis pekerjaan yang memiliki komponen mental yang signifikan. Wawancara merupakan cara yang paling lazim digunakan untuk pembuatan tugas, kewajiban, dan perilaku yang perlu untuk aktivitas yang terstandarisasi maupun tidak terstandarisasi, dan juga untuk

pekerjaan fisik maupun mental. Pekerja dapat melaporkan aktivitas dan perilaku yang sering tidak diamati, seperti aktivitas yang terjadi sepanjang jangka waktu yang lama. Lagipula, karena pekerja mengalami sendiri pekerjaan tersebut, pekerja dapat melaporkan informasi yang tidak didapatkan analisis dari sumber yang lain. Kegunaan dan validitas wawancara tergantung pada:

1. Penggunaan metode sistematis untuk memperoleh dan mencatat informasi mengenai pekerjaan;
2. Memastikan bahwa sampel yang memadai dari pemegang jabatan telah diwawancarai untuk memberikan gambaran yang relative lengkap dan obyektif mengenai persyaratan pekerjaan. Kesuksesan teknik ini tergantung pula pada kualitas tanggapan-kemampuan pemegang jabatan untuk memberikan informasi pekerjaan yang akurat, spesifik, dan berarti. Yang juga berkaitan adalah keahlian pewawancara dalam mendapatkan dan menafsirkan informasi yang dibutuhkan.
3. Kuesioner

Cara yang menyenangkan untuk mendapatkan informasi analisis pekerjaan adalah dengan meminta karyawan atau penyelia mereka untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu pekerjaan dengan cara menjawab sebuah kuesioner. Sebuah kuesioner dapat disesuaikan secara khusus terhadap aktivitas organisasi, atau dari kuesioner terbitan (*published questionnaire*) yang berisi daftar pertanyaan standar.

Berbagai variasi kuesioner dan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh pemegang jabatan telah dirancang dan dipergunakan dalam analisis pekerjaan. Kuesioner dan daftar

pertanyaan seperti itu memiliki kelebihan khusus yang merupakan kekuatan utamanya.

Pertama, teknik ini memberikan informasi yang standar dalam jawaban terhadap serangkaian pertanyaan yang tetap mengenai pekerjaan. Standardisasi ini sangat memungkinkan kemampuan pemegang jabatan untuk:

1. Mengumpulkan tanggapan dari sejumlah besar pemegang jabatan;
2. Membandingkan pekerjaan berbeda dengan yang lain atas dasar seperangkat karakteristik atau dimensi yang umum (*common*).

Kedua, waktu analisis relatif lebih ekonomis. Kuesioner dan daftar pertanyaan tentu memiliki kelemahan. Biasanya, teknik ini tidak memiliki fleksibilitas wawancara untuk memeriksa aspek khusus pekerjaan, dan teknik ini tidak memiliki kekayaan deskripsi yang hanya tersedia melalui observasi tangan pertama terhadap pelaksanaan pekerjaan. Teknik ini juga merupakan subyek distorsi oleh individu dalam mengisi kuesioner dan daftar pertanyaan.

a. Kuesioner disesuaikan

Salah satu daya tarik kuesioner standar adalah kemudahan untuk memutakhirkan informasi pekerjaan dengan menggunakan alat-alat atas dasar yang berkelanjutan. Daya tarik lainnya adalah hasilnya yang berbentuk kuantitatif. Kegunaan kuesioner yang diterbitkan diperluas dalam penggunaan daftar aktifitas yang disesuaikan. Dengan metode ini, sebuah kuesioner daftar aktivitas dirancang sesuai dengan tipe aktivitas yang dilaksanakan di dalam sebuah organisasi dan membantu aplikasi tertentu yang diinginkan. Meskipun kuesioner yang dirancang sesuai

dengan situasi sebuah organisasi cenderung mahal, kuesioner ini memiliki kelebihan dalam keterinciannya menyangkut berbagai aspek pekerjaan dalam situasi khusus/ terentu.

b. Kuesioner lengkap.

Sebuah kuesioner tentunya diharapkan dapat memenuhi semua aplikasi dari informasi analisis pekerjaan, mudah untuk diperbarui, dan analisis dengan waktu dan biaya yang minimal serta mencakup klasifikasi yang luas dari berbagai posisi di dalam organisasi. Kuesioner yang lengkap seperti ini belum dapat dibuat, tetapi dipandang mungkin dan ekonomis dalam mendapatkan informasi pekerjaan. Teknik atau alat ini haruslah mencakup daftar aktifitas dan pertanyaan naratif. Kategori hal- hal yang dicakup antara lain:

- (1) Karakteristik pekerjaan faktual jumlah atau ukuran proyek, jumlah bawahan, hubungan pelaporan, tanggung jawab anggaran atau aset, mesin dan peralatanyang dinamakan, dll.
- (2) Keluaran-keluaran atau indicator dari produk atau jasa yang dihasilkan dari pekerjaan
- (3) Aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan, beserta jumlah waktu dari skala tingkat kepentingannya.
- (4) Sikap-persepsi responden terhadap berbagai karakteristik dari pekerjaan dan desain jabatan.
- (5) Kompetensi-keahlian khusus dari persyaratan pengetahuan yang tidak tercermin dalam pernyataan aktivitas.

Pada intinya, kuesioner ini merupakan kombinasi dari kuesioner yang disesuaikan dengan yang mungkin dibutuhkan untuk berbagai tujuan di dalam sebuah organisasi. Sumber daya yang cukup dari upaya yang sungguh-sungguh diberikan terhadap evaluasi pekerjaan dan memutakhirkan deskripsi pekerjaan untuk tujuan tersebut seperti juga menentukan kebutuhan pelatihan, peramalan kebutuhan staf pegawai, dan pembuatan seleksi yang berorientasi isi dan

penempatan alat- alat. Dan karena analisis pekerjaan ini terpecah-pecah maka analisis ini tidak selalu konsisten dan lengkap.

c. Catatan Harian Karyawan

Karyawan secara periodik meringkas-tugas-tugas dari aktivitas mereka di dalam catatan harian (*logs*). Jika pemasukan kecatatan tersebut dibuat mencakup seluruh siklus pekerjaan, catatan harian ini terbukti cukup akurat. Bahkan boleh jadi merupakan satu-satunya cara yang mungkin untuk mengumpulkan informasi pekerjaan. Laporan aktivitas yang tepat tidak hanya berisi informasi yang jauh lebih terinci dibanding bila direkonstruksi melalui ingatan, tetapi juga cenderung menekankan masalah tertentu yang terjadi dan perasaan kepuasan pribadi atau frustrasi.

Catatan waktu atau catatan harian karyawan (*employee logsdairy*) akan sangat berguna dalam membantu pemegang jabatan untuk menganalisis kemana waktu mereka sesungguhnya digunakan dan aktivitas apa yang sesungguhnya. Mereka lakukan setiap hari. Analisis haruslah melihat catatan harian dari mentabulasikan jenis aktivitas dan waktu yang dicurahkan untuk aktivitas tersebut.

Dalam beberapa kasus, analisis menemukan kejadian yang mencerminkan jalannya/ perilaku pekerjaan kunci. Perilaku ini kemudian diubah kedalam berbagai dimensi (dengan gambaran perilaku yang “diinginkan” dan “tidak diinginkan”). Teknik ini memiliki manfaatnya karena bersifat empirik, memiliki struktur metodologis, dari masih tetap berkaitan erat dengan pekerjaan.

Teknik ini tentu saja membutuhkan tingkat kedisiplinan dari komitmen atas keikutsertaan individu, tetapi teknik ini memiliki potensi memberikan catatan empiric yang tinggi mengenai perilaku pekerjaan. Hasilnya sebagian besar data pengamatan, tetapi biasanya cukup terperinci.

F. Kriteria Teknis Analisis Pekerjaan

Proses analisis pekerjaan, baik itu konvensional maupun kuantitatif, melibatkan pertimbangan (*judgment*) yang sangat tinggi. Analisis membandingkan teknik analisis pekerjaan, khususnya yang menyangkut:

1. Keandalan.

Keandalan (*reliability*) adalah konsistensi hasil yang diperoleh. Penilaian bobot kerja dan kualifikasi haruslah sama tidak peduli siapa yang terlibat (penyelia, pemegang jabatan, analis, konsultan) dan metode yang digunakan. Analisis pekerjaan konvensional tidaklah selalu memberikan kemungkinan untuk keandalan analisis formal karena output yang tidak terstruktur dan naratif. Informasi analisis pekerjaan yang konsisten (dapat diandalkan) tidak harus berarti bahwa informasi tersebut akurat, komprehensif, atau bebas dari bias. Untuk menemukan bahwa hasil yang diperoleh akurat, maka validitas teknik perlu dipertimbangkan.

2. Validitas.

Mengukur validitas (*validity*) analisis pekerjaan adalah sulit karena hampir tidak ada cara yang menunjukkan di mana hasil merupakan gambaran akurat pekerjaan. Barangkali pendekatan yang paling menjanjikan adalah memeriksa konvergensi hasil di antara berbagai sumber pekerjaan (analis, pemegang jabatan, penyelia) dan berbagai teknik.

3. Kemampooterimaan

Kemampooterimaan hasil analisis pekerjaan oleh karyawan dan manajer tetaplah merupakan pengujian kritis. Tidak peduli seberapa baik system manajemen sumber daya manusia lainnya dilaksanakan, jika pemegang jabatan tidak puas dengan data awal yang dikumpulkan dan dalam proses pengumpulannya, mereka kemungkinan tidak akan merasa hasilnya pantas secara internal. Analisis pekerjaan tradisional tidaklah selalu diterima baik oleh pihak-pihak yang terlibat karena potensinya terhadap subyektivitas. Meskipun demikian, kemampooterimaan teknik analisis kuantitatif juga memiliki beberapa kelemahan meliputi:

- a. Pemahaman karyawan/manajer. Metode statistik yang digunakan sulit untuk dimengerti sehingga banyak manajer yang tidak mampu menyampaikan hasilnya kepada karyawan. Akibatnya, iklim antagonistic berkembang dan kredibilitas sistem memburuk.
- b. Data berorientasi pada perilaku vs. Data ruang lingkup. Menghilangkan data ruang lingkup (contohnya: besarnya anggaran, total gaji, kontribusi pada tujuan organisasional) menyebabkan manajer merasa bahwa kuesioner tidak secara akurat menganalisis pekerjaan mereka.
- c. Faktor-faktor abstrak dan mendua. Bentuk data yang dikumpulkan (contohnya: analisis kelemahan dan kekuatan bawahan dirasa menjadi sangat abstrak dan mendua/bias). Hasil-hasil yang didapat dianggap sangat subyektif dan terbuka terhadap interpretasi pribadi.

4. Dayaguna

Dayaguna perlu dipertimbangkan daya guna teknik analisis pekerjaan menurut tujuan analisis. Jika ada kebutuhan untuk keseragaman data pekerjaan pada beberapa lokasi, apa teknik tersebut menyediakannya? Dapatkah teknik

tersebut memberikan bukti struktur gaji yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat di dokumentasikan? Apakah pekerjaan yang sangat tidak kentara dari keunikan pekerjaan terhadap organisasi dinilai secara memadai? Apakah orang-orang yang pekerjaannya dianalisis telah yakin bahwa teknik yang dipergunakan telah secara wajar menggambarkan pekerjaan mereka? Tantangan analisis pekerjaan ini memberikan kriteria untuk menimbang daya guna sebuah teknik analisis.

G. Deskripsi Pekerjaan

Setiap pekerjaan adalah berbeda, masing-masing menuntut pengalaman dan pengetahuan yang berbeda pula. Sebelum memulai menganalisis tipe karyawan seperti apa yang dibutuhkan, paling tidak harus melihat apa yang dituntut dari setiap pekerjaan di dalam organisasi.

Hasil yang pertama dan langsung diperoleh dari proses analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan. Deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Sebagaimana ditunjukkan oleh judul, dokumen ini pada dasarnya adalah bersifat deskriptif dan merupakan suatu catatan atas fakta pekerjaan yang ada dan berkaitan. Fakta ini harus disusun dalam suatu cara agar dapat dipergunakan. Urutan yang disusun adalah:

1. Identifikasi pekerjaan

2. Uraian singkat tentang pekerjaan
3. Tugas yang dilaksanakan
4. Pengawasan yang diberikan dan diterima.
5. Hubungan dengan pekerjaan lain
6. Mesin, alat, dan bahan
7. Kondisi kerja
8. Definisi dan istilah yang tidak biasa
9. Penjelasan yang menambah dan memperjelas hal di atas
(Flippo, 1996)

BAB VI

KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan keinginan untuk mencapai suatu komunikasi yang berdampak dan berakibat dalam memengaruhi tindakan orang lain. Kepemimpinan adalah kegiatan membujuk orang untuk bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan.

Kepemimpinan asal kata dari *Pimpin* yang menunjukkan sifat yang dimiliki pemimpin itu. Kata pemimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, dan menunjukkan atau mempengaruhi. Jadi dalam kata pemimpin termuat dua unsure pokok, yaitu subjek sebagai unsure pemimpin dan objek sebagai unsure yang dipimpin.

Menurut Syafaruddin:

“Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahan atau dengan pengikut. Frigon dalam Syafaruddin, kepemimpinan dijelaskan bahwa: *“leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision”*.”

Pendapat di atas menjelaskan kepemimpinan sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi. Setiap orang menginginkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil. Bahkan pemimpin harus mampu bagaimana menciptakan suatu atmosfer kepercayaan. Jadi, pimpinan

menunjukkan integritas memiliki makna besar dan membangun kepercayaan menambah untuk mencapai visi kepemimpinan.

Berikut beberapa definisi yang ditawarkan oleh Meyers sebagaimana dalam, Morphet dalam Syafaruddin sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah produk interaksi, bukan status atau kedudukan,
2. Kepemimpinan tidak terstruktur dalam kemajuan keunikan setiap kombinasi pribadi, atau keragaman pola interaksi dan sasaran, tujuan dan keragaman kekuatan dalam kelompok sehingga ada yang menjadi pemimpin untuk kebaikan.
3. Seorang pemimpin dalam satu situasi tidak akan otomatis menjadi pemimpin dalam si-tuasi yang lain.
4. Kepemimpinan tidak menghasilkan suatu atau kedudukan tetapi lebih daripada bagaima-na seseorang berperilaku dalam organisasi.
5. Apakah seorang sebagai pemimpin dalam kelompok bergantung atas persepsi kelompok terhadap dirinya.
6. Cara seorang pemimpin mempersiapkan perannya menentukan tindakannya.
7. Kebanyakan kelompok memiliki lebih dari satu orang menjalankan peran kepeminpinan.
8. Kepemimpinan mempercepat sentimen positif kelompok aktivitas dan pribadi dalam ke-lompok.
9. Kepemimpinan mungkin demokratis atau otokratik tetapi tidak pernah *laissez faire*.
10. Kepemimpinan melindungi norma kelompok yang penting.
11. Kepemimpinan secara kewenangan diberikan kepada beberapa orang yang dipersepsi-kan oleh yang lain sebagai orang lebih baik untuk melaksanakan peran kepemimpinan tertentu dalam kelompok.

Dalam kaitannya dengan organisasi atau suatu kegiatan usaha, kata pemimpin mengacu pada posisi seseorang yang secara formal memiliki status tertentu melalui pemilihan, pengangkatan, keturunan, revolus atau cara lain. Jadi, kepemimpinan mengacu pada perilaku yang ditunjukkan seseorang atau banyak orang dalam suatu kelompok dengan maksud mencapai tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan, peroses, atau fungsi yang digunakan dalam memengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pada suatu kegiatan, kepemimpinan merupakan upaya membantu diri sendiri atau orang lain mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan hal diatas, maka fungsi pemimpin adalah mengarahkan, membina, mengatur, dan menunjukkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka senang, sehaluan, serta terbina serta menurut terhadap kehendak dan tujuan pemimpin. Kegagalan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya menunjukkan kegagalan pemimpin sendiri, mengingat pemimpin yang mampu membina, mengarahkan, menunjukkan, serta mengatur yang dipimpinnya, maka segala tugas pekerjaan yang dipimpinnya itu akan berjalan secara efektif dan terarah terhadap sarannya.

Menurut Thariq Muhammad as Suwaidan mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

1. Jika pengikutnya adalah seorang yang bersemangat, namun minim dalam kemampuan: seorang pemimpin harus menambah bimbingan dan tidak terlalu banyak memberikan dorongan/motivasi.

2. Jika pengikut adalah seorang yang memiliki semangat rendah dan memiliki sedikit kemampuan, seseorang pemimpin harus memberikan orientasi dan motivasi yang simultan.
3. Jika dia adalah memiliki potensi dan kemampuan, namun kurang semangat, orang seperti ini membutuhkan motivasi daripada orientasi.
4. Jika dia adalah seorang yang memiliki kemampuan, semangat, serta komitmen yang tinggi, dia hanya membutuhkan asistensi. Orang seperti ini tidak membutuhkan orientasi dan motivasi. Tipe orang ini hendaknya di berikan kesempatan seluas-luasnya untuk berbuat.

Wirausaha merupakan motivator bagi karyawan yang berhasil. Ada wirausaha yang memotivasi dengan contoh kerja keras mereka saja. Namun, motivator yang paling berhasil ialah wirausaha yang orientasi orangnya tinggi. Teknik-teknik yang digunakan oleh pemimpin yang orientasi orangnya tinggi sebagai berikut:

1. Membangun harga diri karyawan.
2. Memberi informasi.
3. Mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab.
4. Membina kontak.
5. Menganalisis masalahnya (*problem*) bukan orangnya.
6. Menerapkan prinsip pengukuhan.
7. Menjadi seorang pendengar aktif.
8. Menetapkan tujuan-tujuan khusus dan tinjaulah itu secara teratur.
9. Melakukan tindakan korektif.

Prinsip umum dari kepemimpinan yang baik adalah: semakin besar perhatian kita pada karyawan kita, semakin keras mereka bekerja untuk kita. Gaya kepemimpinan sesuai dengan pemimpinnya. Jika benar-benar mementingkan karyawan kita, kemungkinan sukses

kita lebih besar. Jika kita bersifat manusiawi dalam hubungan kita dengan karyawan, hal ini hampir pasti akan membawa efisiensi dan laba yang lebih besar. Karakter yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha pada jiwa kepemimpinan wirausaha yaitu:

1. Keberanian untuk bertindak (*Dare to Act*).
2. Membangun tim yang baik (*Good Team leader*).
3. Menjadi pendengar yang baik (*Eager to Learning*).
4. Berani mengambil resiko.
5. *Having Mentor*.
6. Pikiran yang terbuka (*Open minded*).
7. Adanya kepercayaan (*Trusted*).

Kepemimpinan menurut Handoko (2003:294) adalah, “kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. Sedangkan menurut Stoner, dkk (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.

Menurut Daft (2003:50) kepemimpinan didefinisikan sebagai, “kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya Untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian

kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter dimasa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner (Lewy, *et al*, 2004). Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan; bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Efektifitas pemimpin dalam menghadapi aktifitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas dimana pemimpin dapat bertindak sebagai partner bagi bawahan mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Karena itu keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta ataupun organisasi profit maupun non profit. Kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal.

Yukl (1989), mengatakan bahwa *leadership* (kepemimpinan) adalah proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dua gaya yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan

transformasional. Antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Hem (2002:9) adalah sebagai sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang *mutually exclusive*. Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut pada situasi yang berbeda. Disatu sisi individu tidak mungkin menerapkankedua gaya tersebut pada suatu waktu tertentu oleh karenanya pada kepemimpinan terdapat unsure kecenderungan, baik itu kecenderungan untuk mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional maupun pada gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik dan paling banyak dibahas dalam manajemen, sehingga berbagai definisi disampaikan oleh para praktisi organisasi maupun para pakar sumber daya manusia untuk menunjukkan arti pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan menurut Johns (1996) didefinisikan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi diatas tujuan yang lain dalam konteks organisasional. Sedangkan kepemimpinan menurut (Luthans,1981) didefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, dimana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Definisi lain dari kepemimpinan juga disampaikan oleh Sosik (1997) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Oleh karena

itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Stoner (1995), kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Definisi tersebut terdapat 3 implikasi penting, yakni

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut). Bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana.

2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan.

Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung.

3. Kepemimpinan yang menggunakan pengaruh.

Dalam menghadapi perubahan yang sangat pesat dan tekanan-tekanan persaingan bisnis yang semakin meningkat, perusahaan dipaksa untuk melakukan efisiensi dan efektivitas yang tinggi terhadap aktivitas organisasi. Para pemimpin dituntut untuk memikirkan kembali secara radikal cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Kuhnert dalam Bass,1994)

Para pemimpin harus terus menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusianya sejalan dengan berbagai perubahan aturan

main(*ruleofthegame*) dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat. Implikasi dan semua hal tersebut adalah munculnya kebutuhan akan kepemimpinan baru dalam *style* (berkaitan dengan apa yang dilakukan pemimpin), dan *skill* (berkaitan dengan bagaimana pemimpin dapat bekerja secara efektif) untuk menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung semakin cepat(Luthans, 1995). Apabila *Style*, *activities* dan *skill* yang dilakukan dengan tepat, pemimpin diharapkan dapat mewujudkan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Para peneliti selalu memberikan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektifnya sendiri-sendiri dan aspek fenomena yang paling menarik bagi dirinya (Yuki,1989) Setelah meninjau ulang cara komprehensif kepustakaan kepemimpinan, Stogdill (1974) menyimpulkan, bahwasebagian besardefinisi kepemimpinan adalah pendapat pribadi seseorang yang berusaha untuk mendefinisikan konsep. Sebagai akibatnya, kepemimpinan telah didefinisikan dalam batasan karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Sebagian besar dari perbedaan pendapat tersebut bermula dari kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi (Hughes, Ginnet, andCurphy,1999). Meskipun demikian, terdapat satu definisi kepemimpinan yang diyakini mampu menampung dan membantu mengatasi semua perbedaan tersebut dalam memahami kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi kelompok kearah pencapaian tujuan yang ditetapkan (Roach and Behling, 1984).

B. Teori Kepemimpinan

Kerangka teoritis yang paling awal dalam studi ilmiah kepemimpinan adalah pendekatan karakteristik pemimpin. Dan perspektif ini, peneliti memusatkan perhatiannya pada penentuan atribut yang membedakan pemimpin dan bawahannya atau pemimpin efektif dan pemimpin yang tidak efektif. Kedua, perkembangan signifikan dalam teori kepemimpinan adalah pendekatan perilaku. Para peneliti yang tertarik dalam perilaku pemimpin memfokuskan perhatiannya pada uji-coba untuk menemukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi (Steers, Porter, and Bigley, 1996).

1. Pendekatan Karakteristik Pemimpin

Analisis ilmiah kepemimpinan dimulai dengan memfokuskan pada pemimpin itu sendiri. Secara lebih spesifik, awal konsentrasi pendekatannya pada atribut fisik, mental, dan sosial yang nampak untuk membedakan pemimpin dan bawahannya. Teori karakteristik kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa seseorang yang disebut pemimpin memiliki keunggulan karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Berdasarkan perspektif ini, para peneliti membuat hipotesis bahwa pemimpin dapat dibedakan dan bawahan berdasarkan pada keunggulan atribut pribadinya seperti kecerdasan, energi, daya ingat, intuisi, dan daya persuasif yang lebih unggul dan tidak dimiliki oleh orang lain. Sejumlah besar studi karakteristik yang telah dilakukan sepanjang dekade tahun 1930an, dan 1940an secara umum dilakukan secara sederhana, baik secara teoritis maupun metodologis. Contoh, proses penjelasan keterkaitan karakteristik terhadap berbagai hasil

yang pada dasarnya tidak tepat. Kemudian, penggunaan prosedur penelitian yang utama adalah analisis korelasi. Hal ini, dapat dikatakan bahwa para peneliti dalam memandang signifikansi keterkaitan antara karakteristik pemimpin dan berbagai indikator kesuksesannya terlalu sederhana (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Sebagian besar hasil dan penelitian ini ditinjau ulang oleh Stogdill (1984) yang menguji lebih dan seratus studi empiris tentang atribut pemimpin yang mencakup 27 karakteristik, dan berpendapat bahwa usaha penelitian karakteristik adalah sesuatu yang mengecewakan, karena, sejumlah atribut yang diuji oleh para peneliti hanyalah tingginya kecerdasan yang nampak membedakan pemimpin dan bawahannya dengan tingkat konsistensi yang minimal. Berdasarkan dari semua itu, maka konklusinya adalah semua penelitian itu hanya menunjukkan bahwa pemimpin hanya sedikit lebih cerdas dan pandai daripada individu lainnya. Semenjak karakteristik nilai analitis dan perspektif yang kecil, para peneliti kepemimpinan menggeser tekanan penelitiannya dalam akhir dekade tahun 1940an dan awal tahun 1950an dan karakteristik pemimpin ke perilaku pemimpin sebagai dasar analisisnya. Konsekuensinya, teori karakteristik pemimpin mengalami keterpurukan dalam tahun tersebut, meskipun tidak mati (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Bahkan, investigasi karakteristik pemimpin telah menjadi semakin produktif karena para peneliti telah membangun teori yang lebih tepat, menggunakan ukuran karakteristik yang lebih baik (karakteristik yang lebih relevan), dan menggunakan data longitudinal (Yuld, 1994). Akibatnya, berbagai atribut personal seperti tingkat energi dan kedewasaan emosi saat ini telah dikaitkan pada keefektifan kepemimpinan (Bass, 1990). Dan karakteristik dihubungkan dengan sosialisasi atau pembelajaran pola motivasional, seperti kebutuhan kekuasaan (*the need for power*) dan kebutuhan berprestasi

(*the need for achievement*), secara empiris telah dihubungkan dengan keefektifan manajer (McClelland, 1975; McClelland and Boyatzis, 1982 ;McClelland and Bumpus, 1976). Disamping itu, tipe keterampilan yang berbeda (keterampilan interpersonal, keterampilan tehnikal, dan keterampilan kognitif) tampak menjadi relevan untuk kesuksesan manajerial, serta karakteristik tampak menjadi suatu hal yang penting dalam kerangka kepemimpinan karismatik dan transformasional (Bass, 1990).

2. Pendekatan Perilaku Pemimpin

Sampai dengan akhir tahun decade 1940an, tampak kegagalan pendekatan karakteristik untuk mempelajari kepemimpinan, dan sejak saat itu para peneliti mengadopsi fokus baru dalam kegiatannya sepanjang dekade tahun 1950an. Para peneliti mulai konsentrasi pada perilaku pemimpin sebagai variable penjelasan (*explanatory variable*). Pendekatan ini membandingkan antara perilaku pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Dua proyek penelitian utama melakukan investigasi perilaku pemimpin dalam waktu yang bersamaan. Satu penelitian dilakukan oleh Ohio State University di bawah pengarahannya Stogdill, Fleishman, Hemphill, dan koleganya. Sedangkan yang satunya lagi dilakukan oleh University of Michigan di bawah pengarahannya Likert dan koleganya. Kedua proyek tersebut menghasilkan konklusi yang sama yaitu perilaku kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori. Satu kategori berisi perilaku yang berkaitan dengan hubungan interpersonal, dan kategori yang lain berisi perilaku yang berkaitan dengan penyelesaian tugas.

C. Model Kepemimpinan Pengambilan Keputusan Normatif

Vroom, Yetton, and Jago (dalam Heru, 2002:39) mengembangkan model kepemimpinan yang menekankan pada

peran yang dimainkan pemimpin dalam mengambil keputusan. Pada dasarnya, model ini memfokuskan pada sejauh mana karyawan diijinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Mengacu pada model ini, prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh pemimpin mempengaruhi keefektifan keputusan melewati semua variabel *intervening*. Tiga diantaranya adalah *decision quality*, *decision acceptance*, dan *decision time liness*.

1. *Decision quality*.

Kualitas keputusan akan tinggi bila dipilih alternatif yang terbaik, apapun dampaknya yang mungkin berkaitan dengan diterimanya keputusan tersebut oleh bawahan. Dimensi kualitas merupakan pertimbangan utama saat suatu keputusan adalah penting untuk memfasilitasi kinerja kelompok dan saat adanya variasi yang signifikan di antara alternatif, contoh; keputusan tentang di mana akan ditempatkan pendingin air di pabrik tidaklah memerlukan kualitas keputusan yang tinggi, sedangkan keputusan yang bertujuan pada kinerja memerlukan kualitas keputusan yang tinggi.

2. *Decision acceptance*.

Decision acceptance adalah penting bila keputusan memiliki implikasi bagi motivasi keda bawahan dan bila keputusan akan diimplementasikan oleh bawahan. Beberapa keputusan tidak perlu persetujuan kelompok untuk dapat sukses dalam mengiimplementasikan (misalnya, keputusan mengenai apa warna karpet yang akan digunakan pada lantai kantor), sedangkan yang lain harus dapat diterima/disetujui oleh anggota kelompok untuk sukses dalam pelaksanaannya (misalnya, penelitian strategi untuk meningkatkan penjualan).

3. *Decision fimeliness*.

Decision fineliness adalah penting untuk dipertimbangkan kapan saja ada keterbatasan waktu dalam pengambilan keputusan. Contoh, beberapa keputusan dapat dibuat pada pertimbangan kelompok kerja (misalnya, apakah yang perlu diubah berkaitan dengan laporan sekretaris), sedangkan yang lain dapat menuntut segera adanya tindakan (misalnya, apakah untuk memperkenalkan produk baru dilakukan dalam kuartal berikutnya).

Gaya pemimpin mengambil keputusan. Model Vroom, Yetton, and Jago berpendapat bahwa pemimpin dengan banyak bawahan memiliki lima gaya utama pengambilan keputusan atau prosedur yang tersedia untuk dirinya. Lebih jauh, pendekatan ini berpendapat bahwa lima gaya itu dapat ditempatkan pada kontinum disatu sisi prosedur yang sangat otokratik (disebut “AI”) dan disisi lainnya prosedur yang sangat partisipatif (disebut “All”). Mengacu pada Vroornand Yatton (1973), lima gaya pengambilan keputusan itu adalah sebagai berikut:

- a. manajer mengambil keputusan atau mengatasi masalah sendiri dan hanya menggunakan informasi yang tersedia untuknya pada saat itu (AI),
- b. manajer meminta informasi dan bawahannya tetapi mengambil keputusan sendiri, bawahan hanya berfungsi sebagai sumber informasi (All);
- c. manajer berbagai masalah dengan bawahan yang *relevant* secara individual, menerima ide dan pendapatnya, tanpa mendudukannya menjadi satu kelompok, kemudian manajer mengambil keputusan sendiri. Keputusannya mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh dan bawahannya (CI);
- d. manajer dan bawaban bertentu sebagai kelompok untuk mendiskusikan masalah, tetapi manajer yang mengambil

keputusan. Keputusannya mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh dan bawahannya (CII);

- e. manajer dan bawahan bertemu sebagai kelompok untuk mendiskusikan masalah, dan kelompok yang mengambil keputusan. Manajer dan bawahannya mencari dan mengevaluasi alternatif secara bersama.

Kemudian mereka berusaha untuk mencapai kesepakatan (konsensus) tentang solusinya. Manajer menerima, dan melaksanakan setiap solusi yang didukung oleh seluruh kelompoknya.

D. Teori-teori Kepemimpinan Baru

Menurut Steers (1996), kerangka karakteristik pemimpin, perilaku pemimpin, dan *contingency*, atau teori-teori kepemimpinan tersebut telah mendapatkan kritikan yang serius. Hal ini, termasuk sebagian besar teori-teori kepemimpinan lainnya yang secara konsep dan metodologinya sangat kurang, dan semuanya secara empiris sangat kurang mendapatkan dukungan yang konsisten. Bahkan, setelah lebih dari setengah abad para peneliti ilmiah tetap tidak menemukan kesepakatan berkenaan dengan konsep umum dan keseluruhan proses kepemimpinan. Meskipun demikian, karena pentingnya kepemimpinan bagi organisasi untuk menanggulangi peningkatan pergolakan lingkungan yang terjadi, para peneliti tetap berusaha keras untuk menciptakan pendekatan yang mantap. Munculnya pendekatan baru pada kepemimpinan merepresentasikan pergeseran paradigma dan pendekatan transaksional ke pendekatan

pertukaran pemimpin- anggota (*leader member exchange/LMX*), karismatik, dan transformasional (Metcalf and Metcalfe, 2000).

Teori Kepemimpinan Karismatik

Karisma dalam pengertian bahasa Yunani adalah *divinely inspired gift*, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban (Steers, Porter, and Bigly, 1996). Weber (1947), menggunakan pengertian tersebut untuk menggambarkan kekuatan atau pengaruh yang mendasari persepsi bawahan bahwa seorang pemimpin diberkahi dengan kualitas kepribadian yang istimewa. Dua diantara teori-teori kepemimpinan karismatik adalah teori kepemimpinan karismatik House (1977), dan teori kepemimpinan karismatik Conger and Kanungo (1987).

a. Teori Kepemimpinan Karismatik House

Teori kepemimpinan karismatik House (1977) mengembangkan proposisi pengujian yang berkenaan dengan pengidentifikasian karakteristik pemimpin karismatik, perilaku yang dijalankan oleh pemimpin karismatik, dan kondisi yang muncul di bawah kepemimpinan karismatik. Berkenaan dengan karakteristiknya, House berpendapat bahwa pemimpin karismatik memiliki *need for power* yang kuat, percaya diri yang tinggi, dan *strong conviction in their own beliefs*. Dan berkenaan dengan perilakunya, House berpendapat bahwa pemimpin karismatik menggunakan manajemen pengaruh (*impression*) untuk meningkatkan dukungan bawahannya terhadap keputusan yang dibuatnya, untuk mengartikulasikan visinya, untuk membuat model perilaku yang diinginkan dan membuat bawahannya kagum serta mengidentikkan dengannya, untuk mengkomunikasikan harapannya yang tinggi mendorong bawahannya menetapkan tujuan kinerja yang tinggi dan menjadikannya lebih bertanggung-jawab kepada

pimpinannya, dan untuk bertindak dalam cara yang dapat menimbulkan motif yang relevan dengan misi kelompok. Serta yang berkenaan dengan kondisi, pemimpin karismatik mampu untuk merumuskan peran tugas sebagai suatu ideologi bagi bawahannya.

House (1977) berpendapat bahwa identifikasi karakteristik pemimpin, perilaku pemimpin dan karakteristik situasi yang ada dalam kepemimpinan karismatik adalah penting karena, tipe pemimpin ini memiliki pengaruh yang luar biasa pada bawahannya. Bawahan dan pemimpin karismatik umumnya menerima pemimpin dan pandangan-pandangannya tanpa mempertanyakan. Mereka menyanggahi dan mematuhi, dan mereka merasa terlibat dalam misi kelompok atau organisasi secara emosional. Mereka yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi, dan mereka menetapkan tujuan kinerja yang tinggi untuk dirinya sendiri.

b. Teori Kepemimpinan Karismatik Conger dan Kanungo

Conger dan Kanungo (1987) berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik esensinya adalah atribusi dan bawahan. Oleh karena itu, teoritis ini menekankan perhatiannya pada pengidentifikasian variabel-variabel yang dihasilkan dalam atribusi. Mengacu pada teori ini, pemimpin yang memiliki visi ke depan yang radikal (tetapi tetap di dalam bidang yang dapat diterima oleh bawahan) lebih diterima, sebagai karismatik. Dan pemimpin yang bertindak tidak konvensional atau tidak ortodoks dalam mencapai visinya lebih dipandang sebagai karismatik oleh bawahannya. Bawahan lebih suka memberikan atribut karisma kepada pemimpin yang mau mengorbankan dirinya dan mengambil risiko pribadi daripada pemimpin yang tidak mau melakukannya. Karisma lebih suka diberikan sebagai atribut pada pemimpin yang menggunakan persuasi pribadi untuk mendapatkan komitmen dan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan baru daripada pemimpin yang

menggunakan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan atau wewenang formal Pemimpin yang mengajukan proposalnya dengan penuh keyakinan lebih dipandang sebagai karismatik dari pada pemimpin yang tampak tidak yakin. Teori ini berpendapat bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi atribusi bawahan melalui pengaruh proses pengidentifikasian pribadi (berdasarkan pada keinginan bawahan yang menyenangkan dan mengagumi pemimpin) dan internalisasi (memasukan nilai-nilai ke dalam jiwa atau hati bawahan), khususnya jika bawahan tidak puas dengan *status quo*.

c. Evaluasi kepemimpinan karismatik

Pendekatan ini sepertinya merupakan teori yang tidak mudah diuji dengan metoda riset konvensional. Meskipun demikian, teori ini tampak memberikan kontribusi pada pemahaman kita tentang kepemimpinan dalam lingkungan kerja, teori ini secara keseluruhan berusaha menggambarkan tingkat pengaruh/ kinerja, teori ini melibatkan atribut emosional individu (Steers, Porter, and Bigley, 1996).

E. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Pada dasarnya kepemimpinan transaksional merupakan dasar dari sebuah kepemimpinan. Demikian pula kepemimpinan transformasional yang pada beberapa dekade terakhir muncul sebagai fenomena dan dirasakan memiliki dampak positif terhadap beberapa aspek yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Berbagai temuan dan bukti empiris mendukung bahwa praktek transformasional mampu membawa perubahan yang mendasar (Avolio, 1988 path Muchiri, 2001). Hal ini dikarenakan praktek transformasional dirasakan mampu meningkatkan komunikasi antar pimpinan dan bawahan, sehingga dengan demikian kebutuhan

bawahan akan lebih banyak dapat terpenuhi melalui praktek kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan dua konsep kepemimpinan yang muncul sebagai alternatif kepemimpinan untuk mengadakan perubahan setelah ketiga teori kepemimpinan (teori sifat, perilaku dan kontingensi) dianggap tidak lagi sesuai dengan kondisi yang terjadi pada saat ini. Gagasan awal munculnya kedua konsep kepemimpinan ini dikembangkan oleh Burn yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya disempurnakan dan diperkenalkan dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Elsenbech, et al, 1999)

Sesuai dengan topik utama dalam penelitian ini, maka pembahasan lebih lanjut mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional serta pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja bawahan.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar-menawar antara pemimpin dan bawahan, serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugasnya.

Sampai dengan akhir tahun 1970, banyak penelitian kepemimpinan yang fokus pada rasional, berorientasi pertukaran atau hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahannya (Kudish, Poteet, Dobbins, Rush, and Russel, 1995). Kepemimpinan transformasional pertama kali dibedakan oleh Downton (1973)

dalam membahas perbedaan antara pemimpin revolusi, dan pemimpin pemberontak, pemimpin reformasi, dan pemimpin sebagaimana lazimnya. Kemudian Zaleznik (1977) melakukan pembahasan terhadap perbedaan antara pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional melakukan survei kebutuhan bawahannya dan menetapkan untuk bawahannya tersebut berdasarkan apa yang dapat ia harapkan dan bawahannya tersebut secara rasional. Konsepsi tersebut kemudian digunakan oleh Burns (1978) (dalam Jung, and Avolio, 1999), pada saat ia melakukan pembahasan tentang pemimpin politik, pemimpin politik transaksional memotivasi pengikutnya dengan mempertukarkan penghargaan (*reward*) untuk jasa yang diberikan. Burns menggambarkan pemimpin transaksional sebagai seseorang yang mengetahui apa yang diinginkan dan bawahannya tersebut dalam melaksanakan pekerjaan, dan berusaha untuk mengetahui apa yang dihasilkan oleh bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan; jika kinerja bawahannya sesuai dengan yang diinginkannya, akan ditukarnya dengan penghargaan yang sesuai seperti yang dijanjikan; memberikan tanggapan terhadap kebutuhan dan keinginan bawahannya hanya pada saat setelah bawahannya selesai melaksanakan tugasnya. Kemudian Bass (1985) memperluas definisi pemimpin transaksional pada sektor-sektor, militer, industri, publik, dan pendidikan. Cardona (2000) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahannya, pemimpin menunjukkan kesetaraan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic reward*) positif atau negatif kepada pihak yang bekerjasama dengannya.

Menurut Avolio, Waldman, and Einstein (1988); Masi and Robert (2000), kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya (*contingentreward*), intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat proaktif (*active management by exception*), contoh, memberikan penghargaan yang tepat saat bawahannya mampu mencapai standar yang ditetapkan atau di atasnya, dan intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan sebagai reaksi dan tidak tercapainya standar yang telah ditetapkan atau mengikuti cara yang sebelumnya sudah ada, sepanjang cara tersebut bekerja baik dan pemimpin baru akan melakukan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan (*pasive management by exception*).

Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, secara proaktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya, dan pemimpin harus membantu mengarahkan bawahannya pada peran dan tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui penetapan tujuan yang jelas, penjelasan keterkaitan antara kinerja penghargaan, serta memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya (Jung and Avolio, 1999). Atau seorang pemimpin harus melakukan identifikasi kebutuhan bawahannya dan

kemudian menukarkannya sebagai penghargaan atas tingkat kinerja yang sesuai (Bycio, Allen, and Hacket, 1995).

Menurut Bass (1990), meskipun dalam hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan membedakan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Tetapi apakah penghargaan yang dijanjikan atau terhindarnya dan hukuman itu memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya, tergantung pada apakah pemimpin mampu mengontrol penghargaan dan hukuman tersebut? Disamping itu, tidak sedikit pendukung yang ada dalam literatur kepemimpinan mencemaskan keefektifan kepemimpinan transaksional aktif (Komaki, 1986, Luthan, Paul and Baker, 1981; Podsakoff, Todor, and Skov, 1982), karena saat diimplementasikan, kepemimpinan transaksional aktif justru membentuk dasar *lower-order change* yang efektif (Avolio and Bass, 1987).

Dengan kepemimpinan transaksional, maka pemimpin mendorong bawahannya mencapai tingkat kinerja yang disepakati bersama dan keduanya bersama-sama menepati kesepakatan tersebut.

Kepemimpinan Transformasional

Teori ini mengacu pada kemampuan seseorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan, dan yang memiliki karisma. Dengan kata lain pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri

pengikut, menggalakan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Bowland Frort dalam Podsak off elal.,1996)

Dalam kepemimpinan transformasional pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti yang terjadi pada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting dari pada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan diri dan harga diri bawahan, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut.

Saat ini, sebagian besar hubungan antara pemimpin dan bawahannya telah berubah sama sekali, bergeser fokusnya pada pendekatan transformasional, pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan logis tetapi juga melalui penggunaan emosi(Bass,1985). Pendekatan transformasional pada kepemimpinan berusaha memperbaiki teori-teori yang telah ada dengan menekankan pada rasionalitas dan emosi sebagai dasar motivasi dan perilaku bawahan (Koh, Steersand Terborg, 1995). Kepemimpinan transformasional berbeda dan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional tidak hanya mengetahui kebutuhan bawahan tetapi juga berusaha mengungkit kebutuhan tersebut dan

tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Burns (1978), dan Bass (1985) menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil yang bernilai dan strategi untuk mencapainya, mendorong bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, mengembangkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi di bidang *achievement*, *autonomy*, dan *affiliation* baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya. Pemimpin transformasional mendorong bawahan pada pengembangan dan kinerja melebihi yang diharapkan (Avolio and Bass, 1988).

Kepemimpinan transformasional berbeda dan kepemimpinan transaksional aktif (*active management by exception*) dalam dua hal (Avolio, Walumbwa and Einstein, 1988). Pertama, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga memerlukan pemahaman terhadap kebutuhan dan tujuan bawahan saat ini, ia berbeda dengan pemimpin transaksional aktif pada tingkat usahanya mengungkit kebutuhan bawahan, mempertinggi tingkat motivasi yang dilakukan melalui memperbesar harapan bawahan terhadap kebutuhan dan kinerjanya sendiri. Kedua, kepemimpinan transformasional aktif pada tingkat usaha pemimpin memperbaiki dan mengembangkan kemampuan bawahan untuk mengatasi permasalahannya sendiri dan orang lain di dalam organisasi. Di samping itu, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan karismatik, pemimpin transformasional mentransformasikan bawahan dengan

membuatnya lebih menyadari betapa penting dan bernilainya keberhasilan pelaksanaan tugas melalui penggiatan *higherorderneed* mereka dan mendorongnya untuk melebihi perhatian pribadi demi organisasi, sehingga bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dan yang sebenarnya mereka harapkan. Sedangkan, kepemimpinan karismatik mentransformasikan bawahan hanya dengan menimbulkan emosi dan kedekatan yang kuat kepada pemimpinnya, sehingga karisma memang dibutuhkan tetapi tidak cukup sebagai syarat dalam kepemimpinan transformasional (Bass, 1985).

- a. *Charisma*: Kharisma menggambarkan perilaku pemimpin yang menimbulkan perasaan kagum, ras hormat, dan kepercayaan bawahan yang mencakup pembagi risiko dan pihak pemimpin, mempertimbangkan kebutuhan bawahan melebihi kebutuhan pribadi, serta tingkah-laku yang didasarkan pada etika dan moral.
- b. *Inspiration*: Inspirasi, mencerminkan perilaku pemimpin dalam memberikan pengertian dan tantangan, tentang tugas bawahan yang mencakup perilaku mengartikulasikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen semuanya untuk tujuan organisasional, serta semangat kelompok ditimbulkan melalui antusiasme dan optimisme.
- c. *Intellectual Stimulation*: Stimulasi Intelektual, adalah perilaku pemimpin dalam mencari ide pemecahan masalah yang kreatif dari bawahannya, serta mendorong munculnya hal baru dan pendekatan baru dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. *Individualized Consideration*: Konsiderasi Individualisme, mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendengarkan dengan penuh perhatian pribadi apa yang disampaikan

bawahannya dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian dan pengembangan kebutuhan bawahannya.

BAB VI

MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Pengertian Manajemen Perubahan

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan mulai disadari menjadi bagian yang penting dari suatu organisasi diawali sekitar 40 tahun yang lalu. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut

B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Perubahan

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas.

C. Tipe Perubahan

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- (1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- (2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- (3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

Beberapa pertanyaan yang perlu ditanyakan untuk mengakses jenis-jenis perubahan yang ditemukan dalam organisasi adalah:

1. Apakah perubahan itu bersifat siklis ?
2. Apakah para karyawan mengantisipasi perubahan ini ?
3. Apakah perubahan itu berarti terjadi pergerakan dari rutinitas ke lainnya ? Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi perubahan rutinitas
4. Akankah perubahan tersebut memberikan jalan yang lebih baik dalam pelaksanaan aktivitas saat ini ?
5. Apakah perubahan mempertinggi intensitas kegiatan yang ada ? Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi peningkatan perubahan
6. Apakah perubahan merupakan pendekatan baru secara keseluruhan atau sebuah ide untuk organisasi ?

7. Apakah perubahan tersebut memerlukan pemikiran ulang dari prosedur-prosedur organisasi saat ini ? Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi sebuah perubahan inovatif

D. Langkah-langkah Manajemen Perubahan

1. Identifikasi Tipe Perubahan

Ketika anda harus memanaj perubahan, pertama-tama perlu mengidentifikasi tipe dari perubahan tersebut. Contoh: anda sebagai kepala keperawatan/ kebidanan memperkenalkan standar baru tentang kerja keras.

a. Tipe Peningkatan Perubahan

Seperti penggunaan waktu secara moderat, ini akan memerlukan waktu untuk mencapainya, karena kebiasaan buruk dari staf. Untuk mencapai sukses akan memerlukan manajemen waktu untuk memonitor secara reguler.

b. Tujuan dari Standar :

- (1) Setiap staf perawat dan bidan harus selalu mencuci tangan sebelum dan sesudah menyentuh pasien (dewasa maupun anak-anak)
- (2) Penyebaran penyakit dan infeksi silang akan berkurang dengan tindakan ini
- (3) Staf akan menerima tanggung jawab klinis dari standar ini

c. Beberapa Pernyataan tujuan yang lebih Spesifik lagi dapat berupa :

Mengurangi infeksi dengan cara staf melakukan cuci tangan

2. Identifikasi Tujuan Perubahan

Tugas kedua adalah mengidentifikasi tujuan - tujuan perubahan. Kemudian merencanakan tujuan-tujuan tersebut secara

jelas dan memberikan batasan antara waktu dengan perubahan mana yang dapat diterima.

Kesulitan perubahan, adalah upaya lebih lanjut yang harus dimasukkan dalam perencanaan tujuan. Perencanaan tujuan mengklarifikasi kebutuhan akan situasi dan meningkatkan ketelitian respon. Ini akan memberikan fleksibilitas yang lebih, dalam manajemen perubahan. Kejelasan tujuan memberikan arahan dan petunjuk dalam mengambil keputusan mengenai apa yang harus dilakukan. Dengan membuat perencanaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik akan mengurangi pemborosan waktu dan upaya.

E. Analisis SWOT

Sejak awal sebagian besar tujuan-tujuan untuk perubahan mencakup beberapa prioritas isu, maka analisis SWOT (strength, weakness, opportunities and threats) lebih banyak digunakan untuk menggabungkan faktor internal dan eksternal dalam perubahan organisasi. Setiap prioritas isu harus diolah dengan analisis SWOT. Beberapa pertanyaan yang harus didiskusikan antara lain:

1. Tindakan-tindakan apa yang dibutuhkan dalam menangani isu tersebut?
2. Rincian apa yang harus dimasukkan?
3. Bagaimana hal ini dikomunikasikan? Kepada siapa?
4. Siapa yang bertanggung jawab? Apa yang dilakukan? Kapan?
5. Bagaimana reaksinya dapat dimonitor?
6. Bagaimana cara Anda memberi umpan baliknya?

Penugasan II (Kelompok)

Strengths (Kekuatan)

Tujuan-tujuan perubahan ?

Apa salah satu kekuatan dari tujuan ini ?

Kebutuhan apa yang perlu ditegaskan tentang kekuatan ini ?

Siapa yang harus diberitahu mengenai kekuatan ini ?

Bagaimana mereka diberitahu ?

Sejak kapan ?

Siapa yang bertanggung jawab mengkomunikasikannya ? Sejak kapan ?

Siapa yang memonitor proses ini ? Data-data apa saja yang diperlukan ?

Bagaimana mengumpulkan data-data tersebut ?

Weaknesses (Kelemahan)

Tujuan-tujuan perubahan

Apa salah satu kelemahan dari tujuan ini ?

Kebutuhan apa yang perlu ditegaskan tentang kelemahan ini ?

Siapa yang harus diberitahukan mengenai kelemahan ini ?

Bagaimana mereka diberitahukannya ?

Sejak kapan ?

Siapa yang bertanggung jawab mengkomunikasikannya ? Sejak kapan ?

Siapa yang memonitor proses ini ? Data-data apa saja yang diperlukan ?

Bagaimana mengumpulkan data-data tersebut ?

Opportunities (Kesempatan)

Tujuan-tujuan perubahan

Apa salah satu kesempatan dari tujuan ini ?

Kebutuhan apa yang perlu ditegaskan tentang kesempatan ini ?

Siapa yang harus diberitahukan mengenai kesempatan ini ?

Bagaimana mereka diberitahukannya ?

Sejak kapan ?

Siapa yang bertanggung jawab mengkomunikasikannya ? Sejak kapan ?

Siapa yang memonitor proses ini ? Data-data apa saja yang diperlukan ?

Bagaimana mengumpulkan data-data tersebut ?

Threats (Hambatan)

Tujuan-tujuan perubahan

Apa salah satu hambatan dari tujuan ini ?

Kebutuhan apa yang perlu ditegaskan tentang hambatan ini ?

Siapa yang harus diberitahukan mengenai hambatan ini ?

Bagaimana mereka diberitahukannya ?

Sejak kapan ?

Siapa yang bertanggung jawab mengkomunikasikannya ? Sejak kapan ?

Siapa yang memonitor proses ini ? Data-data apa saja yang diperlukan ?

Bagaimana mengumpulkan data-data tersebut ?

Siapa saja yang terlibat

Hal selanjutnya yang perlu dipikirkan adalah mengenai profil orang – orang yang terlibat dalam perubahan. Profil orang-orang tersebut seharusnya dapat mengorganisasi informasi dari semua orang terlibat dalam upaya perubahan. Setiap orang akan mempunyai prioritas dan minat yang berbeda, berdasarkan fungsi mereka. Kebijakan dan diplomasi harus digunakan ketika mempresentasikan tujuan perubahan kepada kelompok. Pesan yang sama harus disampaikan kepada semua orang, bagaimanapun pentingnya, perlu dicermati hal-hal khusus yang banyak relevansinya kepada kelompok.

Penyesuaian pesan dengan minat orang-orang ini membawa kita untuk bekerja lebih efektif dengan kebutuhan yang berbeda-beda bagi setiap individu atau kelompok. Dengan memahami perbedaan akan meningkatkan kemungkinan menghargai pengalaman teman sejawat. Dengan memahami konsentrasi dan minat setiap orang, akan meningkatkan kinerja kepemimpinan. Contoh: Untuk memonitor tingkat infeksi semua staf di klinik, termasuk para dokter, perawat, bidan, petugas kebersihan, petugas yang menyediakan sabun dan tissue, para pasien.

F. Tahap-Tahap Manajemen Perubahan

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen

perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

- a. **Tahap 1**, yang merupakan *tahap identifikasi perubahan*, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan
- b. **Tahap 2**, adalah *tahap perencanaan perubahan*. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai *diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan*. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
- c. **Tahap 3**, merupakan *tahap implementasi perubahan* dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
- d. **Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluaasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan *pengumpulan data dan evaluasi data* tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Suatu perubahan melibatkan perasaan, aksi, perilaku, sikap, nilai-nilai dari orang yang terlibat dan tipe gaya manajemen yang dibutuhkan. Jika perubahan melibatkan sebagian besar terhadap perilaku dan sikap mereka, maka akan lebih sulit untuk merubahnya dan membutuhkan waktu yang lama.

Jika pimpinan manajemen perubahan mengetahui emosi normal yang dicapai, ini akan lebih mudah untuk memahami dan menhandel emosi secara benar.

BAB VII

MANAJEMEN KARIR

A. Pengertian Manajemen Karir

Konsep karir adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif atau negatif). Karena itu karir ada yang baik, ada pula karir yang buruk. Ada perjalanan karir yang lambat, ada pula yang cepat. Tetapi, tentu saja semua orang mendambakan memiliki karir yang baik dan bila mungkin bergulir dengan cepat. Karir dapat diletakkan dalam konteks organisasi secara formal, tetapi karir dapat pula diletakkan dalam konteks yang lebih longgar dan tidak formal. Dalam kaitan arti yang terakhir ini, kita biasa mengatakan, misalnya, “karir si A sebagai pelukis cukup baik” dan si B mengakhiri karirnya di bidang politik secara baik”, dan sebagainya.

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Dalam penulisan ini tahapan yang akan dibahas adalah tentang perencanaan dan pengembangan karir.

Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Yang perlu

digarisbawahi, perencanaan karir pegawai harus dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Jika tidak, maka perencanaan karir pegawai tidak akan menghasilkan rencana yang baik dan realistis.

Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum, proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai (baik potensinya maupun kinerja aktualnya). Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan.

B. Teori Manajemen Karir

Menurut Handoko (2000 : 123), karir adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Simamora (2001 : 504), berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antarlain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang

obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua.

Simamora (2001 : 504), berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antarlain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka pengertian karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Menurut Walker (1980), bagi pegawai, karir bahkan dianggap lebih penting dari pada pekerjaan itu sendiri. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kerjanya buruk. Sebaliknya, pegawai mungkin akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya asal ia tahu ia mempunyai prospek cerah dalam karirnya.

Sebaliknya, bagi organisasi, kejelasan perencanaan dan pengembangan karir pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen. Dikemukakan oleh Walker (1980)

bahwa *turn over* pegawai cenderung lebih kecil di perusahaan-perusahaan yang sangat memperhatikan pengembangan karir pegawainya. Di samping itu, penanganan karir yang baik oleh organisasi akan mengurangi tingkah frustasi yang dialami oleh pegawai serta meningkatkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, manajemen karir bukan hanya menjadi kewajiban bagi organisasi, tetapi juga merupakan kebutuhan yang sama pentingnya dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya.

C. Konsep Perencanaan Karir

Menurut Simamora (2001 : 504), perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Menurut Simamora (2001 : 519), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampupasaran dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin :

1. mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
2. mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
3. menyatakan minat pada karyawan;
4. meningkatkan produktivitas;
5. mengurangi *turnover* karyawan;
6. memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;
7. menciptakan cita rekrutmen yang positif.

Simamora (2001 : 519), juga mengatakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motivasi, dan kebutuhan) merupakan hal yang penting dalam menentukan pilihan karir. Terdapat enam orientasi pribadi yang menentukan jenis-jenis karir yang dapat memikat individu untuk menentukan pilihan karirnya. Ke enam jenis orientasi pribadi tersebut adalah :

1. Orientasi realistik

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas fisik yang menuntut keahlian, kekuatan, dan koordinasi. Beberapa contoh : pertanian, kehutanan, dan agrikultur.

2. Orientasi investigatif

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman) daripada yang afektif (perasaan, akting, dan emosional). Beberapa contoh : biolog, ahli kimia, dan dosen.

3. Orientasi sosial.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas antar pribadi daripada fisik atau intelektual.

Beberapa contoh : psikologi klinis, layanan asing dan kerja sosial.

4. Orientasi konvensional.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas terstruktur dan teratur. Beberapa contoh : akuntan dan bankir.

5. Orientasi perusahaan.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas verbal yang ditujukan untuk mempengaruhi orang lain. Beberapa contoh : manajer, pengacara dan tenaga humas.

6. Orientasi artistik.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, dan individualistik. Beberapa contoh : artis, eksekutif periklanan, dan musisi.

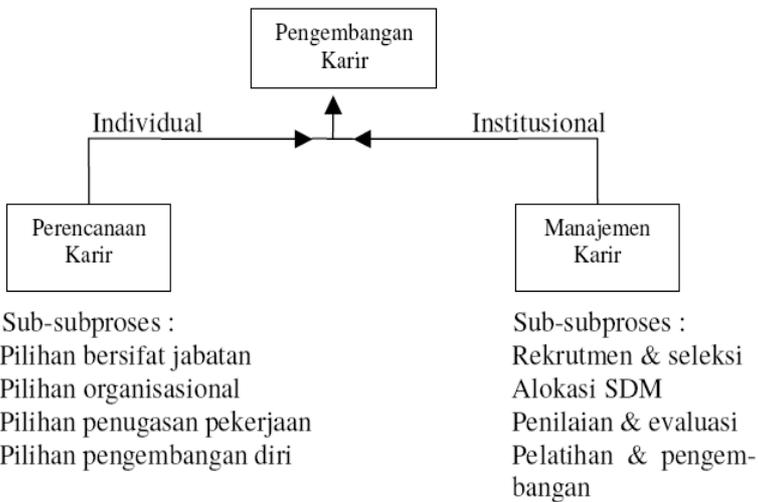
Menurut Mondy (1993 : 362), melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi didalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan.

Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. (Mondy, 1993 : 362)

Konsep Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2001 : 504), terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1.

Perbedaan individu dengan organisasi dalam mengelola karir

Menurut Mondy (1993, p. 362 dan 376), pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas - aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa

yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Konsep Manajemen Karir

Menurut Dessler (1997 : 45) kegiatan personalia seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu : (a) Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat; (b) Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk

bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya.

Menurut Simamora (2001 : 504) manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

D. Perencanaan Pengembangan Karir

Perencanaan karir merupakan kegiatan atau usaha untuk mengatakan perjalanan karir pegawai serta mengidentifikasi hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Seperti yang sudah disinggung di muka, perencanaan karir dilakukan baik oleh pegawai maupun oleh organisasi. Karena itu, kita mengenal dua macam perencanaan karir, yaitu:

- a. Perencanaan karir (di tingkat) organisasi (*Organization career panning*).
 - b. Perencanaan karir individual pegawai (*Individual career palnning*).
1. Perencanaan Karir di Tingkat Organisasi

Perencanaan karir di tingkat organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi hal-hal berikut :

- a. Profil kebutuhan pegawai
- b. Deskripsi jabatan/pekerjaan
- c. Peta jalur karir
- d. Mekanisme penilaian kinerja pegawai

2. Profil Kebutuhan Pegawai

Semua organisasi mempunyai dinamika tersendiri dalam hal mobilitas pegawai-pegawainya. Pegawai baru datang, pegawai lama pergi, dipromosikan, direlokasikan, dipensiunkan, pindah, dan seterusnya. Jelas, dinamika ini harus dicatat dan dipetakan agar mudah dibaca setiap kali diperlukan. Pemetaan itu sendiri ada dua macam, yaitu pemetaan deskripsi (catatan kuantitas pegawai) dan pemetaan normatif (kualitatif).

Perlu diingat kembali, profil kebutuhan pegawai adalah gambaran (kuantitatif dan kualitatif) pegawai yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Apa yang “diperlukan” ini adalah perbedaan antara apa yang ada sekarang dengan apa yang seharusnya ada. Jadi, jika saat ini terdapat 35 pegawai padahal organisasi membutuhkan 55 pegawai maka profil (kuantitatif) kebutuhan pegawai adalah 20 pegawai.

Untuk mengetahui profil kebutuhan inilah maka dinamika perubahan profil pegawai harus dipetakan. Salah satu caranya adalah dengan membuat Matriks Transisi yang contohnya seperti berikut :

**Profil Manajerial di PT XYZ
(per Oktober 2004)**

	M	S	K	Exit
Manajer (M)	.80	.00	.00	.20
Supervisor (S)	.10	.80	.05	.05
Koordinator (K) .00	.00	.05	.80	.15

Tabel 3.1. Profil Manajerial PT XYZ

Dari matriks di atas kita mendapat beberapa informasi. **Pertama**, per Oktober 2004, jumlah manajer yang tetap di posisinya saat ini adalah 80%. Yang keluar (mungkin keluar perusahaan atau keluar dari departemennya) adalah 20%. **Kedua**, ada 10% *supervisor* yang naik jabatan menjadi manajer; 80% *supervisor* tetap diposisinya saat ini; 5% *supervisor* turun menjadi koordinator; dan sisanya (5%) keluar. **Ketiga**, terdapat 5% koordinator yang naik menjadi *supervisor*; 80% koordinator tetap diposisinya saat ini, dan 15% sisanya keluar.

Matriks Transisi juga bisa berbentuk seperti contoh berikut:

**Profil Rotasi Pegawai di PT XYZ
(Oktober 1994 – Oktober 1995)**

		Pekerjaan								Exit
Okt '94	Okt '95	A	B	C	D	E	F	G	H	
Pekerjaan	A	60								40
	B	15	75							10
	C	05	15	60						20
	D			30	50					20
	E					85				15
	F		05			10	70			15
	G			05		05	15	60		15
	H						05	25	55	15

Tabel 3.2. Profil Rotasi Pegawai PT XYZ

Dari matriks diatas kita mendapatkan informasi, bahwa selama satu tahun (Oktober 94-Oktober 95) terdapat 60% pegawai yang tetap pada posisi pekerjaan A, sedangkan 40% lainnya keluar. Sementara itu, terdapat 15% pegawai pindah dari pekerjaan B ke pekerjaan A; 75% tetap di pekerjaan B, dan 10% sisanya keluar. Selanjutnya, ada 5% pegawai yang pindah dari pekerjaan C ke pekerjaan A; 15% dari C keB; 60% tetap di C; dan 20% sisanya keluar. Demikian dan seterusnya.

Adanya pemetaan profil pegawai, maka proses perencanaan karir pegawai diharapkan dapat berjalan lebih cepat dan lancar. Paling tidak, kita mengetahui dengan cepat berapa orang pegawai yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, dalam periode tertentu. Ini akan dijadikan dasar untuk memprediksi jumlah pegawai yang harus dipersiapkan untuk menduduki posisi jabatan tertentu.

Pada contoh matriks di atas, misalnya, kita mengetahui bahwa terdapat kekuarangan pegawai sebesar 40% untuk pekerjaan A, dan kekurangan 25% untuk pekerjaan B.

Dalam perusahaan yang memiliki *Turn Over* (perpindahan pegawai) cukup tinggi, matriks diatas amat sangat berguna untuk melacak perpindahan tersebut. pada kasus-kasus tertentu, pemetaan itu tidak hanya harus direvisi setahun sekali, namun bahkan beberapa bulan sekali.

Pemetaan kebutuhan pegawai adalah satu hal, sedangkan cara-cara memenuhi kebutuhan tersebut adalah hal lain lagi. Dalam hal ini kebutuhan pegawai; antara lain adalah melalui penarikan (rekrutmen) pegawai baru, relokasi pegawai dari unit ke unit lain, menyesuaikan beban kerja dengan pegawai yang ada, memsubkontrakkan pekerjaan ke lembaga lain, menambah beban kerja sampai ambang batas tertentu, dan sebagainya.

3. Deskripsi Jabatan

Selain membuat profil kebutuhan pegawai, organisasi juga harus membuat deskripsi jabatan/pekerjaan. Pembuatan deskripsi jabatan ini cukup rumit (sedikit banyak sudah dibahas di bab dua). Namun pada prinsipnya, sebuah organisasi seharusnya mempunyai

daftar untuk semua jenis pekerjaan/jabatan tersebut, lengkap dengan persyaratan untuk mengerjakannya (*job requirement*).

Peta Jalur Karir

Peta jalur karir adalah gambaran yang berisi berbagai nama jabatan (Job title) beserta alur- alur yang menghubungkan satu jabatan dengan jabatan yang lain. Alur-alur ini berarti kemungkinan beralihnya pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Dengan melihat peta-peta ini, pegawai akan segera tahu dan mengerti masa depan karirnya sendiri.

Mekanisme Penilaian Kinerja Pegawai

Karir pegawai berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Karena itu, kinerja pegawai harus dinilai secara akurat. Untuk itu diperlukan suatu mekanisme penilaian yang jelas. Hal ini akan dibahas lebih rinci di bab enam.

Perencanaan Karir Individual Pegawai

Bagi pegawai, perencanaan karir ditingkat organisasi tidak akan dianggap penting bila tidak ada sangkut pautnya dengan karir si pegawai tersebut. Karena itu, perencanaan karir ditingkat organisasi harus bisa “ diterjemahkan” menjadi perencanaan karir ditingkat individu pegawai.

Telah dijelaskan bahwa perjalanan karir seorang pegawai dimulai sejak dia masuk ke sebuah organisasi, dan berakhir ketika ia berhenti bekerja diorganisasi itu. Dan hal ini berlaku bagi siapapun yang bekerja diorganisasi tersebut, dari pegawai ditingkat yang paling rendah sampai ke tingkat pimpinan yang paling tinggi.

Pada dasarnya tujuan perencanaan karir untuk seorang pegawai adalah mengetahui sedini mungkin prospek karir pegawai tersebut dimasa depan, serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil agar tujuan karir tersebut dapat dicapai secara efektif-efisien.

Sebelum kita membahas beberapa hal berkenaan dengan perencanaan karir pegawai, kita perlu mengetahui bahwa ada ***Lima Syarat Utama*** yang harus di penuhi agar proses perencanaan tersebut dapat berjalan dengan baik. *Ke-lima syarat* tersebut yaitu :

a. Dialog

Urusan karir adalah urusan pegawai. Karena itu perencanaan karir harus melibatkan pegawai. Pegawai harus diajak berbicara, berdialog, bertanya jawab mengenai prospek mereka sendiri.

Ini kelihatannya mudah. Tetapi di negara timur seperti Indonesia, karir jarang didialogkan denga pegawai. Pegawai sering kali merasa malu dan risih jika diajak bicara tentang karir mereka sendiri. Mereka takut dianggap terlalu memikirkan karir dan ambisius. Karena itu, karir sering kali tabu dibicarakan.

Meskipun demikian dialog tentang karir ini harus diusahakan terjadi antara organisasi (misalnya diwakili seorang pimpinan) dengan pegawai. Melalui dialog inilah diharapkan timbul saling pengertian antara pegawai dan organisasi tentang prospek masa depan si pegawai.

b. Bimbingan

Tidak semua pegawai memahami jalur karir dan prospek karirnya sendiri. Karena itu, organisasi harus membuka kesempatan untuk melakukan bimbingan karir terhadap pegawai. Melalui bimbingan inilah pegawai dituntun untuk memahami berbagai informasi tentang karir mereka.

Misalnya, pegawai dibimbing untuk mengetahui tujuan karir yang dapat mereka raih (jangka pendek atau jangka panjang), persyaratan untuk mencapai tujuan karir tersebut, serta usaha-usaha apa yang harus dilakukan agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efisien.

c. Keterlibatan individual

Dalam rangka hubungan kerja yang manusiawi (humanistic) pegawai tidak boleh dianggap sebagai sekrap dari sebuah mesin bisnis yang besar, yang boleh diperlakukan semena-mena termasuk dalam penentuan nasib karir mereka.

Setiap individu pegawai seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan karir. Mereka harus diberi kesempatan berbicara dan memberikan masukan dalam proses tersebut. Jika tidak maka perencanaan karir akan berjalan timpang karena hanya dilihat dari sisi kepentingan organisasi belaka.

d. Umpan balik

Sebenarnya, proses pemberian umpan balik selalu terjadi jika ada dialog. Tetapi dalam hal ini ingin ditegaskan bahwa setiap pegawai mempunyai hak untuk mrngetahui setiap keputusan yang berkenaan dengan karir mereka. Jika dipromosikan, mereka berhak tahu mengapa mereka dipromosikan. Bila tidak terjadi perubahan karir dalam waktu yang cukup lama, mereka juga berhak tahu mengapa hal ini terjadi. Pegawai berhak bertanya. Organisasi berkewajiban menjawab pertanyaan tersebut.

e. Mekanisme perencanaan karir

Yang maksud di sini adalah tata cara atau prosedur yang ditetapkan agar proses perencanaan karir dapat dilaksanakan sebaik- baiknya. Dalam mekanisme perencanaan karir ini harus diusahakan agar empat hal di atas (dialog, bimbingan, keterlibatan individual, dan umpan balik) dapat terwadahi.

Di samping itu, mekanisme seyogyanya dilengkapi dengan aturan atau prosedur yang lebih rinci, formal, dan tertulis.

Demikianlah uraian singkat tentang *lima syarat utama* untuk melakukan perencanaan karir. Yang penting untuk dicatat adalah bahwa kelima syarat di atas harus terpenuhi secara integral. Jika satu syarat saja tidak terpenuhi, maka pembinaan karir pegawai pasti akan mengalami hambatan.

Selain lima syarat diatas, kita juga perlu memahami bahwa sebagai manusia, seorang pegawai juga melalui tahapan-tahapan dalam perjalanan karirnya. Empat Tahapan Karir yang biasa dilalui seorang pegawai yaitu :

- tahap *coba- coba*
- tahap *kemapanan*
- tahap *pertengahan*
- tahap *lanjut*.

Dalam hal ini, kebutuhan pegawai (kebutuhan tugas maupun emosional) berbeda- beda sesuai dengan tahapannya. Jika dirangkum, tahapan karir dan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhan tugas dan emosional pegawai adalah sebagai berikut:

Tahap	Kebutuhan Tugas	Kebutuhan Emosional
Coba-coba	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beraneka ragam tugas dan aktifitas ▪ Eksplorasi diri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berusaha menentukan pilihan pekerjaan yang sesuai ▪ Mulai menemukan jati diri
Kemapanan dan atau kemajuan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pekerjaan yang menantang ▪ Pengembangan kompetensi dalam tugas-tugas tertentu (spesialisasi) ▪ Pengembangan inovasi dan kreativitas ▪ Pindah ke tugas baru setelah 3 atau 4 tahun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mulai mengenal persaingan dan belajar menghadapi berbagai kegagalan ▪ Menghadapi konflik antara kepentingan keluarga dan kepentingan kerja ▪ Berusaha mencari dukungan ▪ Mencapai kemandirian
Pertengahan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Updating</i> keterampilan teknis yang pernah dikuasai ▪ Pengembangan ketrampilan milih dan membimbing pegawai yang lebih junior ▪ Rotasi ke pekerjaan baru yang memerlukan ketrampilan baru ▪ Pengembangan wawasan yang lebih luas dan memperjelas perannya dalam organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyaluran perasaan yang dialami manusia yang berumur setengah baya ▪ Penataan kembali pola berpikir tentang diri sendiri dalam hubungannya dengan pekerjaan, keluarga dan nafsu untuk masyarakat ▪ Mulai mengurangi ambisi dan nafsu untuk berkompetisi
Lanjut	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencana untuk pensiun ▪ Pergeseran dari peran kekuasaan ke peran yang lebih bersifat pembimbing ▪ Pencarian kader pengganti ▪ Mulai aktif kegiatan di luar organisasi tertentu (spesialisasi) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendukung dan membantu orang lain agar bekerja lebih baik ▪ Mengembangkan identitas diri di berbagai kegiatan di luar organisasi

Tabel 3.3. tahapan karir pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhan tugas dan emosional pegawai

Dari tabel diatas jelaslah bahwa kebutuhan pegawai dalam hubungannya dengan pengembangan karirnya tidak selalu sama disuatu waktu tertentu. Secara umum, dapat kita katakan bahwa semakin matang seseorang semakin berubah kebutuhan pegawai itu, kearah yang lebih mapan, dan menjauh dari ambisi- ambisi untuk berkompetisi.

Dengan demikian, wajarlah bila perencanaan karir seseorang harus disesuaikan dengan tahapan kematangan pribadinya. Hanya dengan demikian perencanaan karir seseorang dapat mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan si pegawai tersebut.

Ada beberapa tahap yang perlu kita lakukan dalam proses perencanaan karir pegawai. Tahap tersebut yaitu :

a. Analisis Kebutuhan Karir Individu

Analisis kebutuhan karir individu, dalam hubungannya dengan karir pegawai, adalah proses mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai, agar dengan demikian karir pegawai yang bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik-baiknya.

Pada dasarnya, analisis kebutuhan karir individu ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu atasan langsung dan pegawai itu sendiri. Kedua belah pihak ini harus bekerja sama sebaik-baiknya sehingga kebutuhan karir pegawai dapat diidentifikasi sebaik-baiknya.

Sedikitnya ada dua cara untuk mengidentifikasi kebutuhan karir pegawai yaitu:

1. *Career By Objective*

Melalui cara pertama (CBO), pegawai dibimbing untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang dirinya sendiri, yaitu :

- (a) Dimana saya saat ini ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai mengingat kembali apa saja yang pernah dicapainya di masa lalu, dan kegagalan apa saja yang pernah dialaminya. Dengan kata lain, pertanyaan ini menggiring si pegawai untuk mengkaji kembali perjalanan hidup yang pernah ia lalui, serta

memberi tanda pada bagian – bagian terpenting dalam perjalanan hidup itu, di mana ia sukses, di mana pula ia gagal.

- (b) Siapa saya ? Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu pegawai menemukan jati dirinya. Pegawai dibimbing untuk menjenguk isi jiwanya sendiri dan menjawab:
- (c) Apa kelebihan dan kekurangan saya ? Apa bakat saya ? Apakah saya punya bakat menjadi pemimpin ? Apakah saya pemberani ? Penakut ? Jujur ? dan seterusnya.
- (d) Apa yang sebenarnya ingin saya capai ? Pertanyaan ini dimaksud untuk membantu pegawai memformulasikan cita-citanya sendiri secara realistis. Ia dibantu untuk menjawab: Apakah dengan kemampuan yang saya miliki ini, saya tanpa sadar mendambakan sesuatu yang terlalu muluk ? Apakah justru cita- cita saya terlalu rendah ? Pesimis ? Kurang ambisius ?
- (e) Pekerjaan apakah yang paling cocok bagi saya? Pertanyaan ini mendorong pegawai untuk berpikir lebih realistis dan praktis. Ia dituntut untuk memilih. Ia dituntut untuk menentukan nasibnya sendiri. Apakah saya cocok bekerja dilapangan yang membutuhkan keterampilan keterampilan teknis? Apakah saya cukup punya bakat dan kemauan untuk bekerja “ dibelakang meja”, untuk memikirkan hal- hal yang teoritis dan konseptual ?
- (f) Jabatan apa yang paling cocok untuk saya ? Pertanyaan ini sudah menjurus ke jabatan-jabatan yang ada didalam organisasi tempat si pegawai bekerja. Cocokkah saya staf marketing ? Atau saya justru lebih cocok bekerja sebagai staf keuangan dan sebagainya.

2. Analisis Peran – Kompetensi

Yang dimaksud dengan analisis peran – kompetensi disini adalah analisis untuk mengetahui peran (atau jabatan) apa yang paling sesuai untuk seorang pegawai, kemudian mengkaji kompetensi apa saja yang telah dikuasai oleh si pegawai dan kompetensi mana yang belum dikuasai. Contoh peran atau jabatan dalam sebuah pusdiklat, misalnya, antara lain :

- (a) Evaluator
- (b) Fasilitator tim
- (c) Konselor
- (d) Penulis bahan ajar
- (e) Instruktur
- (f) Manajer diklat
- (g) Pemasar (marketer)
- (h) Spesialis media
- (i) Analisis kebutuhan diklat
- (j) Administrator program
- (k) Perancang program
- (l) Perencanaan strategis
- (m) Penganalisis tugas
- (n) Peneliti
- (o) Pengembang kurikulum

Contoh kompetensi-kompetensi yang harus dikuasai oleh orang-orang yang mempunyai peran di atas, misalnya :

- (a) Pengetahuan tentang pendidikan orang dewasa
- (b) Keterampilan kompueter
- (c) Pengetahuan dalam pengembangan kurikulum
- (d) Keterampilan komunikasi
- (e) Kemampuan meneliti
- (f) Kemampuan menulis bahan ajar

Melalui analisis peran-kompensasi ini, pegawai digiring untuk melihat prospek karirnya sendiri, serta mengkaji secara jujur dan kritis, kompensasi apa saja yang sudah dia kuasai, dan kompetensi mana saja yang belum dia kuasai, dalam rangka menjalankan peran-peran yang ada.

b. Pemetaan Karir Individu

Jika analisis kebutuhan karir individu sudah dilakukan, maka hal ini diharapkan telah melahirkan profil (gambaran) yang lengkap tentang seorang pegawai. Jika hal ini telah tercapai, maka “peta kerier” pegawai tersebut seharusnya sudah dapat dibuat.

Jadi, pemetaan karir individu adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karir seorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan di pegawai itu untuk memangku jabatan tertentu.

Dalam sebuah peta kerier, seorang pegawai dikatakan sebagai seorang yang berbakat untuk memangku jabatan-jabatan tertentu, misalnya :

1. Kepala divisi pemasaran
2. Kepala divisi keuangan
3. Kepala divisi produksi

Dalam hal ini, nomor urut di atas (1, 2, 3) sengaja disusun demikian untuk menunjukkan tingkat kemungkinan si pegawai memegang jabatan tersebut. dalam contoh diatas, nomor 1 (menjadi Kepala Divisi Pemasaran) paling mungkin, dan nomor 3 kemungkinannya paling rendah.

Dalam peta karir tersebut, dijelaskan mengapa pegawai bersangkutan dianggap lebih berkemungkinan menjadi kepala divisi pemasaran dari pada kepala divisi keuangan atau kepala divisi produksi.

c. Penilaian Kinerja Individu

Pemetaan karir individu tidak menjamin seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di masa depan. Jelasnya, peta tersebut masih harus dibuktikan secara empiris (nyata) apakah pegawai tersebut benar-benar punya bakat dan kemampuan yang menunjang jabatan-jabatan yang tersebut dalam peta keriernya.

Penilaian kinerja individu sesungguhnya merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kinerja seorang pegawai. Tentu saja bukti-bukti nyata yang didapat dari proses penilaian kinerja tidak hanya berguna untuk keperluan pembinaan karir pegawai, tetapi juga untuk keperluan lain seperti menentukan bonus, mencari masukan untuk menentukan suatu kebijakan, dan lain-lain.

d. Identifikasi Usaha Untuk Mencapai Tujuan Karir

Dikatakan bahwa suatu jabatan tidak datang begitu saja kepada seorang pegawai, tetapi si pegawai itulah yang harus berusaha mencapai jabatan yang dicita-citakannya. Hal ini tentu dapat mengundang perdebatan pro-kontra untuk menentukan sikap mana yang paling benar.

Pegawai sebaiknya tidak perlu memusingkan prospek karirnya sendiri, atukah si pegawai harus cukup “ambisius” untuk mengejar karirnya sendiri ?

Yang jelas baik organisasi maupun pegawai yang bersangkutan mempunyai kewajiban untuk berusaha agar perjalanan karir pegawai tidak tersendat, apalagi mandeg. Umum diketahui, tersendatnya karir pegawai cepat atau lambat akan menimbulkan masalah bagi semua pihak.

Dari contoh di atas, baik organisasi maupun pegawai harus berusaha agar prospek karir menjadi “kepala divisi pemasaran” dapat direalisasikan secepat mungkin. Untuk itu perlu dipertanyakan: usaha-usaha apa yang perlu dilakukan agar pegawai ini dapat dan mampu menjadi Kepala Divisi Pemasaran?

Jawaban untuk pertanyaan ini mungkin akan berupa sederetan kegiatan yang harus dilakukan oleh si pegawai, misalnya :

- (a) Kursus bahasa Inggris
- (b) Magang di divisi pemasaran
- (c) Berpartisipasi dalam prospek riset pemasaran
- (d) Menghadiri seminar dan lokakarya tentang pemasaran
- (e) Merancang strategi pemasaran

Kesimpulannya, si pegawai harus dibantu sedemikian rupa agar dari hari ke hari ia semakin dekat dengan tujuan karir yang telah dipetakan (“diramalkan”) sebelumnya. Hanya dengan demikian proses perencanaan karir benar-benar mempunyai makna, baik bagi organisasi, maupun bagi si pegawai sendiri.

E. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai

dapat dilakukan melalui dua cara diklat dan cara nondiklat. Pengembangan karir melalui dua jalur ini sedikit-banyak telah di bahas di bab Pelatihan dan Pengembangan. Pada bagian ini, cukuplah kita sebutkan beberapa contoh bentuk pengembangan karir melalui dua cara ini. Contoh-contoh pengembangan karir melalui cara diklat adalah :

- (a) Menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri),
- (b) Memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi),
- (c) Memberi pelatihan sambil bekerja (*on-the-job training*).

Contoh-contoh pengembangan karir melalui cara nondiklat adalah:

- (a) Memberi penghargaan kepada pegawai
- (b) Menghukum pegawai
- (c) Mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi
- (d) Merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

F. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali amat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah :

a. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini,

baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

b. Personalia Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

c. Faktor Eksternal

Acapkali terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

d. *Politicking* Dalam Organisasi

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “*politicking*” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

e. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan

sistem “kredit poin”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.

f. Jumlah Pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem

merit). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain.

Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

i. Tipe Manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implemenntasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis.

Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

Dengan kata lain, karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

BAB VIII

WARALABA

A. Pengertian Waralaba

Waralaba menjadi alternative memulai usaha yang banyak diminati pada masa kini karena berbagai alasan, seperti: mudah pendiriannya, iklan bersama, nama sudah dikenal, dan lain-lain. Waralaba merupakan suatu keterkaitan usaha vertikal yang mengandung sifat saling memberi keuntungan kata waralaba sebenarnya dapat diartikan “keuntungan istimewa”. Beberapa ahli manajemen mengungkapkan pengertian waralaba sebagai berikut:

1. Waralaba adalah suatu sistem distribusi dimana pemilik bisnis yang semi mandiri membayar iuran dan royalti kepada perusahaan induk untuk menjual produk atau jasa dengan menggunakan format sistem bisnisnya
2. Waralaba merupakan kerja sama manajemen untuk menjalankan perusahaan cabang/penyalur. Inti dari usaha franchising adalah memberi hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha dari perusahaan induk.

Waralaba alias *franchise* merupakan peluang bagi wiraswastawan untuk masuk dalam usaha dengan memanfaatkan pengalaman, pengetahuan, dan dukungan dari pemberi *franchise*. Sering wiraswastawan memulai usaha baru, kecil kemungkinannya usahanya akan berhasil. Dengan *franchise*, wiraswastawan akan dilatih dan didukung dalam pemasaran usaha dan akan menggunakan nama yang telah mempunyai cita yang mapan.

Franchise bisa didefinisikan sebagai persetujuan dimana perusahaan atau distributor tunggal dari produk yang mempunyai merek dagang memberikan hak eksklusif kepada perusahaan, distributor, atau pengecer independen dengan imbalan pembayaran royalti dan menyesuaikan diri dengan prosedur operasi standard. Orang yang menawarkan franchise (franchisor) dan merupakan orang yang berpengalaman dalam bisnis selama beberapa puluh tahun serta memiliki pengetahuan mengenai apa yang berhasil dan apa yang tidak. Franchise adalah orang yang membeli franchise dan diberikan peluang untuk masuk dalam usaha baru dengan peluang besar untuk berhasil.

Keuntungan yang paling utama dari franchise adalah bahwa wiraswastawan tidak perlu pusing dalam hal yang berkaitan dengan memulai usaha baru. Pemberi franchise akan memberikan rencana operasi bisnis dengan arah yang jelas.

Waralaba atau franchising (dari bahasa Prancis untuk kejujuran atau kebebasan adalah hak-hak untuk menjual suatu produk atau jasa ataupun layanan. Sedangkan menurut persi pemerintah Indonesia, yang dimaksud dengan waralaba adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak memanfaatkan dan atau menggunakan hak dari kekayaan intelektual (HAKI) atau penemuan dari ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan jasa.

Sedangkan menurut asosiasi franchise indonesia, yang dimaksud dengan waralabah ialah: suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan akhir , dimana pemilik merek (franchisor) memberikan hak kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan bisnis dengan merek, nama, sistem, prosedur dan cara-cara yang ditetapkan sebelumnya dalam jangka waktu tertentu meliputi area tertentu.

B. Sejarah Waralaba

Waralabah diperkenalkan pertama kali pada tahun 1850-an oleh isaac singer, pembuat mesin jahit singer, ketika ingin meningkatkan distribusi penjual mesin jahitnya. Walaupun usahanya tersebut gagal, namun dialah yang pertama kali memperkenalkan format bisnis waralaba ini di AS.

Kemudian, caranya ini diikuti oleh pewaralabah lain yang lebih sukses, john s pemberton, pendiri coca cola. Namun, menurut sumber lain, yang mengikuti singer kemudian bukanlah coca cola, melainkan sebuah industri otomotif AS, General Motors Industry ditahun 1898.

Waralaba saat ini lebih didominasi oleh waralabah rumah makan siap saji. Kecenderungan ini mulai pada tahun 1919 ketika A&W Root Beer membuka restoran cepat sajinnya.

Pada tahun 1935, howard deering johnson bekerja sama dengan reginald sprague untuk memonopoli usaha modern.

Gagasan mereka adalah membiarkan rekanan mereka untuk mandiri menggunakan nama yang sama, makanan, persediaan, logo

dan bahan membang desain sebagai pertukaran dengan suatu pembayaran.

Dalam perkembangannya, sistem bisnis ini mengalami berbagai penyempurnaan terutama ditahun 1950-an yang kemudian dikenal menjadi waralaba format bisnis (business format) atau sering pula disebut sebagai waralaba generasi kedua.

Walaupun franchine dipopulerkan di negara amerika serikat, namun asal mula kata franchise berawal dari eropa, yaitu perancis dan inggir. Kata franchise sendiri bermakna “kebebasan” (freedom).

Di amerika serikat, franchise mengalami booming pada tahun 60-70 an setelah berakhir perang dunia ke-2. Pada saat itu, banyak menjadi praktek penipuan bisnis yang mengaku sebagai franchise, salah satunya dengan cara menjual sistem bisnis franchise yang ternyata belum teruji keberhasilannya dilapangan.

Pada tahun 1978, federal trade commision (FTC) mengeluarkan peraturan yang mewajibkan setiap franchisor yang akan memberikan penawaran peluang waralaba kepada publik untuk memiliki UFOC (Uniform Franchise Offering Circular). UFOC adalah dokumen yang berisi informasi lengkap mengenai peluang bisnis.

Franchine yang ditawarkan, seperti : sejarah bisnis, pengelolah,hal yang btkait dengan hukum, prakiraan investasi, deskripsi konsep bisnis, dan salainan dari perjanjian franchise. Selain itu daftar nama, alamat dan nomor telepon dari pemilik telepon dari pemilik franchise adalah informasi yang diwajibkan. UFOC bertujuan untuk menyampaikan informasi yang cukup mengenai

perusahaan untuk membantu calon franchisee dalam mengambil keputusan.

C. Jenis dan Peluang Bisnis Waralaba

Waralaba dapat dibagi menjadi dua, yaitu waralaba luar negeri dan waralaba dalam negeri. Waralaba luar negeri, cenderung lebih disukai karena sistemnya lebih jelas, mereka sudah diterima diberbagai dunia, dan dirasakan lebih bergengsi.

Waralaba merupakan salah satu format bisnis digemari karena resiko kegagalan yang lebih kecil ketimbang mendirikan sebuah bisnis baru. Terutama bagi pebisnis pemula. Bicara tentang waralaba ada banyak istilah terdapat didalamnya. Namun setidaknya beberapa istilah penting yang disajikan disini.

Ada dua jenis waralaba yang sudah biasa dijalankan oleh pebisnis tanah air. Pertama, waralaba format bisnis, franchiso memberikan hak (lisensi) kepada franchisee untuk menjual produk/jasa menggunakan merek, identitas dari sistem yang dimiliki franchisor. Jenis yang terbanyak digunakan oleh pebisnis di Indonesia ini menawarkan sistem yang komplit dan komprehensif tentang cara menjalankan bisnis. Termasuk didalamnya pelatihan dan konsultasi usaha dalam hal pemasaran, penjualan, pengelolaan stok, akunting, personalia, pemeliharaan, pengembangan bisnis.

1. Biaya waralaba

Biaya waralaba meliputi : ongkos awal, dimulai dari Rp. 10 juta hingga Rp. 1 miliar. Biaya ini meliputi pengeluaran yang dikeluarkan terdapat tiga konsep bisnis yang digunakan konsep waralaba.

Ketiganya adalah kedistribusian, lisensi merek, dan format bisnis. Dalam kedistribusian terjadi pemberian hak jual produk induk usaha seperti dealer mobil atau rute menjual keliling mesin.

2. Jenis Waralaba

Di Indonesia permasalahan yang umum yang terjadi untuk waralaba internasional, adalah posisi, sebagian besar wirausaha hanya berstatus penerima waralaba (*franchisee*) dari pada pemberi waralaba (*franchisor*). Waralaba dilakukan pada berbagai produk dan jasa seperti: makanan, minuman, hotel, toserba, dan lain-lain. Beberapa jenis waralaba yang bisa dilakukan, dicari atau ditawarkan oleh pemberi waralaba, sebagai berikut:

- a. *Tradename franchising*, yaitu sistem waralaba dimana pembeli waralaba membeli hak untuk menggunakan nama dagang penjual waralaba tanpa mendistribusikan produk tertentu dengan menggunakan nama penjual waralaba. Contoh waralaba jenis ini, seperti: celana levis yang diproduksi oleh perusahaan Indonesia, paparon Pizza, hotel holiday Inn, dan lain-lain.
- b. *Product distribution franchising*, yaitu sistem waralaba dimana penjual waralaba memberikan hak ke pembeli waralaba untuk menjual produknya dengan nama dagang penjual waralaba melalui jaringan distribusi yang selektif dan terbatas. Contoh waralaba jenis ini, seperti; sempoa pratama, rumah kecantikan Rudi Hadisuwarno, dan lain-lain.
- c. *Pue franchising/comprehensive franchising*, yaitu sistem waralaba, dimana penjual waralaba menjual kepada pembeli waralaban suatu format dan suatu sistem bisnis yang lengkap. Contoh waralaba jenis ini seperti; toserba Indomaret, KFC, McDonald, dan lain-lain.

3. Hubungan *Franchisor* dengan *Franchisee*

Secara teoritis, hubungan antara pemberi waralaba dengan penerima waralaba merupakan dua pihak yang memiliki kedudukan yang saling bergantung dalam beberapa aspek. Hubungan tersebut memunculkan hak dan kewajiban yang dituangkan dalam surat perjanjian tertulis sebagai sebuah kontrak kerja sama manajemen.

- 1) Hak *franchisor*
 - a. Melakukan intervensi atau upaya yang membantu kesuksesan usaha.
 - b. Melakukan upaya-upaya bisnis untuk melindungi penerima waralaba
 - c. Memberikan royalti dalam jumlah dan waktu tertentu sebagai bagian dari kerja sama
 - d. Mengawasi kinerja dan melakukan perbaikan sesuai dengan kesepakatan.
 - e. Memberikan sanksi berupa pengurangan bantuan keuangan dan manajemen apabila menyimpang dari kesepakatan.
 - f. Secara hukum dapat mengakhiri kontrak kerjasama manajemen karena alasan tertentu sesuai perjanjian kerjasama.
- 2) Kewajiban Franchisor.
 - a. Memberikan suatu wilayah yang berdiri sendiri.
 - b. Memberikan pasokan barang, bahan, dan jasa lain dengan harga bersaing
 - c. Memberikan bantuan keuangan seperlunya sesuai perjanjian.
 - d. Memberikan bantuan, nasehat lokasi usaha
 - e. Memberikan bantuan manajemen dan pelatihan
- 3) Hak *Franchisee*
 - a. Memberikan nama, merek, dan reputasi pemberi waralaba
 - b. Hak untuk menggunakan metode kerja, paten, pelayanan terhadap pelanggan
 - c. Hak menggunakan pusat pelayanan (*the central service*)

- d. Hak mendapatkan pelatihan manajemn, konsultasi, perlengkapan phisik untuk kelancaran usaha waralaba.
 - e. Hak eksklusif untuk beroperasi dilokasi tertentu apa adanya kompetitor dari penerima waralaba lain.
- 4) Kewajiban franchisee
- a. Mampu bekerjasama dengan melakukan koordinasi dengan penerima waralaba
 - b. Menerima standar kualitas produk dan jasa pelayanan
 - c. Berusaha meningkatkan reputasi sehingga tetap terjaga
 - d. Membuat kepastian pembayaran kepada pemberi waralaba.

4. Keuntungan dan Kekurangan Waralabas

Wirausahawan yang akan, sebelum memulai usaha waralaba perlu mengetahui dengan teliti aturan-aturan perjanjian kerjasama yang akan dibuat. Disamping itu wirausahawan harus mengetahui faktor keuntungan dan kerugian dengan membandingkan aturan membeli waralaba dan membuka usaha non-waralaba. Beberapa keuntungan membeli waralaba:

1. Dukungan dan pelatihan manajemen
Pembeli waralaba denagn pengalaman usaha yang terbatas dapat memperoleh pelatihan manajemen dan dukungan dari pemberi waralaba, sehingga mempercepat proses kelancaran usaha.
2. Daya tarik merk, mutu produk dan jasa standar
Pembeli waralaba dapat langsung melakukan kegiatan sesuai dengan perjanjian. Produk yang ditawarkan memiliki keunggulan merk yang sudah ada dipasar, mutu produk dan jasa standar, sehingga mengurangi biaya pemasaran.
3. Program iklan nasional

Dengan program iklan bersama baik lokal, nasional, maupun internasional, wirausahawan memiliki keuntungan mengurangi biaya iklan produk yang ditawarkan.

4. Bantuan keuangan.

Adakalanya wirausaha dalam mengembangkan usaha waralaba membutuhkan dana yang cukup besar dan perusahaan memiliki dana yang terbatas. Pada kondisi tertentu, dimana perusahaan mendapatkan kesulitan keuangan, penerima waralaba berhak menerima bantuan keuangan sesuai dengan perjanjian.

5. Kekuatan membeli terpusat dan perlindungan teritorial

Pemberi waralaba pada umumnya mempertimbangkan kejenuhan pasar berdasarkan lokasi. Lokasi yang sudah ada waralaba sejenis biayanya tidak diberikan lagi kepada pembeli waralaba lain, sehingga penerima waralaba memiliki jaminan perlindungan secara teritorial.

6. Peluang berhasil cukup besar

Pengusaha waralaba mendapatkan perusahaan, produk yang sudah dikenal dan kualitas produk sudah dipercaya pasar. Konsumen sudah mengetahui keunggulan produk yang ditawarkan, sehingga kecendrungan usaha tersebut cukup tinggi.

Kelemahan membeli waralaba:

1. Iuran waralaba dan pembagian keuntungan

Pendirian waralaba pada umumnya mencakup berbagai iuran tambahan dan membebankan untuk menggunakan nama perusahaan. Pemberi waralaba mengenakan sejenis iuran dan meminta bagian pendapatan penjualan yang dihasilkan sebagai pengganti mempergunakan nama perusahaan, produk maupun sistem bisnis. Pembagian pendapatan dapat berupa prosentase dari penjualan, laba kotor, maupun laba bersih sesuai perjanjian.

2. Sesungguhnya mengikuti oprasi standar dan kurang kebebasan

Kegiatan operasional bisnis waralaba mengikuti standar pemberi, wirausaha waralaba harus tunduk pada perjanjian kerjasama yang dibuatnya. Kebebasan dalam kreativitas dan inovasi menjadi berkurang dengan aturan-aturan baku dari pemberi waralaba.

3. Batasan dalam pembelian dan lini produk terbatas

Dalam usaha menjaga reputasi, pemberi waralaba pada umumnya memberikan batasan terhadap pembelian produk yang ditawarkan, fasilitas serta barang lain ke pemasok yang ditunjuk pemberi waralaba. Adakalanya wirausaha tidak diperkenankan menjual diluar produk yang dianjurkan dan disepakatin oleh pemberi waralaba.

4. Program penelitian yang tidak memuaskan

Adakalanya pemberi waralaba melakukan bimbingan pelatihan dan manajemen hanya pada awal berdirinya kerjasama. Sejalan dengan perluasan usaha pemberi waralaba, sering melupakan atau mengurangi bantuan pelatihan dan manajemen.

D. Seluk-beluk Bisnis Waralaba dan Tips Memilih Waralaba yang Tepat

Ketika anda telah memutuskan bahwa bisnis franchise telah tepat untuk anda, bagaimana anda memiliki franchise yang tepat? Untuk memilih apakah tepat dan akan memenuhi mimpi bisnis. Anda harus mengetahui diri anda, keahlian, mimpi dan aspirasi, harus memulai proses tersebut dengan menganalisis diri, memulai dengan menginvestasika beragam industri yang menarik bagi anda.

1. Seluk Beluk Waralaba dan Tips Menjadi Anggota Jaringan

Sukses berbisnis dalam jaringan waralaba tak sederhana perkiraan kebanyakan orang. Bagi calon investor, ketelitian menelisik kinerja bisnis calon pewaralaba merupakan langkah wajib. Kalau ceroboh dan terburu-buru, waralaba bisa seperti kucing dalam karung. Minat para pemilik modal untuk membuka waralaba memang luar biasa. Anang Sukandar, ketua *Asosiasi Franchise Indonesia (AFI)*, punya cerita menarik soal ini. Sistem waralaba memang unik. Pada satu sisi investor harus mandiri terutama dalam menyediakan modal. Disisi lain dia terikat beberapa aturan yang ditetapkan oleh perusahaan yang menawarkan kerja sama waralaba.

2. Memandang dari dua sudut kepentingan

Terwaralaba akan menggunakan modalnya untuk “membantu” melakukan ekspansi dengan cara membuka cabang, gerai, workshop. Atau publik dengan menggunakan brand pewaralaba.

Sudah numpang modal, franchisor masih bisa mengalikan risiko usaha serta sebagai kerepotan bisnis kepada terwaralaba. Enaknya lagi, dia masih memungut *franchise fee* dan royalti. Anda masih bingung dengan dua istilah tersebut? *Franchise fee* adalah biaya yang dipungut franchisor dari franchisee atas penggunaan brand dan sistem. Akan halnya royalti (*royalty fee*), mirip dengan royalti di dunia rekaman musik, adalah sebagian pendapat yang ditarik *franchisor* dari *franchisee*

3. Bisnis yang layak di waralabakan

Dari gambaran ideal itu, akhirnya kita bisa menarik kesimpulan bahwa ada syarat-syarat tertentu agar sebuah perusahaan

layak menyelenggarakan waralaba dengan baik. Berhubung investor butuh brand yang sudah matang, resep dan kiat usaha yang jitu, serta konsep usaha yang benar-benar unggul, maka penyelenggara waralaba seharusnya perusahaan yang sudah terbukti sukses. Kesuksesan itu mestinya juga sudah teruji selama bertahun-tahun. Biasanya, melihat perusahaan minimum sudah beroperasi 3 tahun dan telah memiliki lebih dari satu outlet.

4. Tip bagi investor: memiliki waralaba

Jangan minder saat berhadapan dengan franchisor. Biasanya mereka berhak menyeleksi anda, sesungguhnya mereka juga membutuhkan anda. Karena itu manfaatkan sesi-sesi wawancara dengan mereka untuk menggali habis kondisi pewaralaba.

Coba kenalin latar belakang perusahaan atau sang pengusaha, bonafiditas, pengalaman, potensi pasar, peta persaingan, serta keunggulan dan keunikan produk atau sistem mereka.

Jangan segan menyelidiki kondisi keuangan pewaralaba.

Pilihlah brand waralaba yang sudah kenal masyarakat.

Bisnis waralaba bukanlah deposito atau obligasi pemerintah yang berguna tetap. Pelajari dan cermati draf kontrak sebaik-baiknya.

E. Faktor Lokasi dalam Keberhasilan Usaha Waralaba

Ada beberapa cara yang dijalani oleh calon franchisee dalam menentukan lokasi usaha. Biasanya calon franchisee akan diberikan kesempatan menentukan pilihan lokasi yang akan dipilih.

Selanjutnya, franchisor yang mengirimkan stafnya sebagai utusan untuk melakukan survei kelayakan lokasi. Khususnya untuk waralaba ritel misalnya, lokasi usaha yang baik adalah yang memberikan akses pada sejumlah besar kelompok target pasar. Fasilitas yang baik, lalu lintas customer yang cukup, demografi populasi yang padat perlu dikaji.

Bantuan pemilihan lokasi

Lokasi yang baik-baik memberikan akses pada sejumlah besar kelompok target pasar adalah salah satu faktor penting yang menentukan tingkat penjualan sebuah outlet retail. Karenanya, sebuah perusahaan waralaba retail akan memberikan semacam bantuan lokasi dan persetujuan untuk setiap lokasi waralaba bagi para pemilik waralabanya. Unsur-unsur lokasi yang baik fasilitas yang maksimum, lalu lintas customer yang cukup, demografi populasi yang padat perlu dikaji oleh seorang ahli. Bahkan program komputer paling canggih sekalipun tidak bisa menggantikan seorang ahli real estate yang berpengalaman dalam mengkaji lokasi yang ideal untuk retail.

Perusahaan waralaba yang lebih mapan pasti memiliki staf penyeleksi lokasi yang berpengalaman dan mengenal analisa lokasi yang tepat. Staff ini akan bekerja membantu anda memiliki lokasi yang terbaik bagi waralaba anda. Selain itu pemilihan lokasi usaha waralaba juga harus mengacu pada Kepmen No. 259/MP/KEP/7/1997 pasal 18.

BAB IX

MOTIVASI SPIRITUAL

A. Pemikiran Filsafat Ekonomi Islam

Ilmu ekonomi Islam merupakan ilmu pengetahuan sosial yang mempelajari masalah ekonomi kerakyatan yang diilhami oleh nilai-nilai Islam digunakan untuk mempelajari masalah-masalah ekonomi dalam sebuah negara yang mayoritas penduduknya beragama Islam. (Mannan,1995: 19). Sumber lainnya yaitu Qur'an dan Hadist, namun merangkumnya menjadi sistim ekonomi tidak akan mudah, terdapat kesulitan sistemik yang terletak pada pekatnya keterpaduan antara prinsip, moral, politik dan ekonomi dalam Islam, integratif dalam keselarasan antara *mu'amallah adabiyah* (etika) dan *mu'amallah maddiyah* (sistem) (Swasono, 1987: 231).

Ilmu ekonomi adalah suatu ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia, baik selaku individu maupun kelompok masyarakat, dapat berbentuk badan hukum maupun tidak serta dapat pula berbentuk penguasa, dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik kebutuhan material maupun spiritual. Kebutuhan material dan spiritual cenderung mengarah menjadi tidak terbatas. Sumber pemenuhan kebutuhan tersebut berupa bagaimana, untuk apa dan oleh siapa organisasi faktor-faktor produksi dilaksanakan, distribusi barang dan jasa serta peruntukannya dalam suatu negara (Zadjuli,1992:38). Nafsu manusia membuat kebutuhan menjadi tidak terbatas, menurut Chapra (200:213) pemenuhan kebutuhan pokok

harus dilakukan dalam kerangka hidup sederhana, meskipun tetap menyertakan kenyamanan, namun jangan sampai memasuki dimensi pemborosan dan kesombongan yang telah dilarang oleh Islam.

Islam memiliki sistem ekonomi yang secara fundamental berbeda dari sistem yang ada saat ini. Ekonomi Islam memiliki akar dalam *syari'at* dan membentuk pandangan dunia sekaligus sasaran dan strategi yang berbeda dari sistem sekuler. Sasaran yang diinginkan Islam secara mendasar bukan material, namun didasarkan atas konsep tentang kebahagiaan manusia, kehidupan yang baik dan sangat ditekankan aspek persaudaraan, keadilan, sosioekonomi, dan pemenuhan kebutuhan spiritual. Umat manusia dipandang mempunyai kedudukan yang sama sebagai *khalifah* Allah di muka bumi dan sekaligus sebagai hamba-Nya. Kebahagiaan dan ketenangan batin tidak akan diperoleh kecuali telah dicapai melalui pemenuhan kebutuhan material dan spiritual.

Sistem Ekonomi Islam adalah sistem ekonomi berdasarkan keadilan, meskipun keadilan merupakan nilai universal, namun bagi Islam keadilan adalah kepanjangan dari tauhid. Keadilan menjadi nafas Islam dan ahlak Islam yang dimuliakan. Keadilan adalah nilai dasar dalam Islam dan sistem ekonominya. Kata terbanyak dalam Al-Qur'an setelah "Allah" dan "ilmu pengetahuan" adalah "keadilan", kata keadilan ini disebut lebih dari 1000 kali (Swasono,1987:241). Selanjutnya Chapra (2000: 212) menjelaskan tentang komitmen Islam yang begitu intens kepada persudaraan dan keadilan menuntut semua sumber daya di tangan manusia sebagai suatu titipan sakral dari Allah dan harus dimanfaatkan mengatualisasikan *maqashid asy-syaria'ah* (Chapra, 2000: 212).

Untuk merealisasikan keadilan diperlukan motivasi yang benar secara syariat, yaitu dengan tetap mengedepankan efisiensi dan pemerataan, hal ini tidak dapat direalisasikan tanpa mekanisme filter moral yang benar dan motivasi yang dapat mendorong individu untuk memenuhi kebutuhannya. Martabat tinggi yang disandang oleh status *khalifah*, mengandung pengertian bahwa pemenuhan kebutuhan pokok harus dilakukan lewat upaya individu. Fuqaha telah menekankan kewajiban personal bagi setiap muslim untuk memperoleh kehidupannya dan keluarganya (Chapra, 2000: 213). Pertikaian abadi antara beraneka ragam keinginan dan kurangnya sarana memaksa manusia untuk mengadakan pilihan di antara kebutuhannya, guna menetapkan daftar prioritas dan kemudian mendistribusikan sumber daya itu sedemikian rupa sehingga mampu memenuhi kebutuhan secara maksimum. Dalam ilmu ekonomi modern masalah pilihan ini sangat tergantung pada bermacam-macam tingkah laku masing-masing individu. Menurut ilmu ekonomi Islam, manusia dalam memenuhi kebutuhannya diatur oleh *time frame* dunia dan akherat, tidak ada dikotomi antara kebutuhan material dan akherat yang diatur dengan ketetapan kitab suci Al Qur'an dan As Sunnah, dengan proses *sunatullah*.

Ringkasnya, dalam ilmu ekonomi Islam manusia tidak hanya mempelajari individu sosial melainkan juga manusia dengan bakat religiusnya [A(1)], karena banyaknya kebutuhan [A(2)/B(2)] dan kurangnya sarana (A 3/B 3), maka timbul masalah ekonomi (E). Masalah ini pada dasarnya sama baiknya dalam ekonomi modern maupun ekonomi Islam. Namun perbedaan timbul berkenaan dengan pilihan. Ilmu ekonomi Islam dikendalikan oleh nilai-nilai dasar Islam

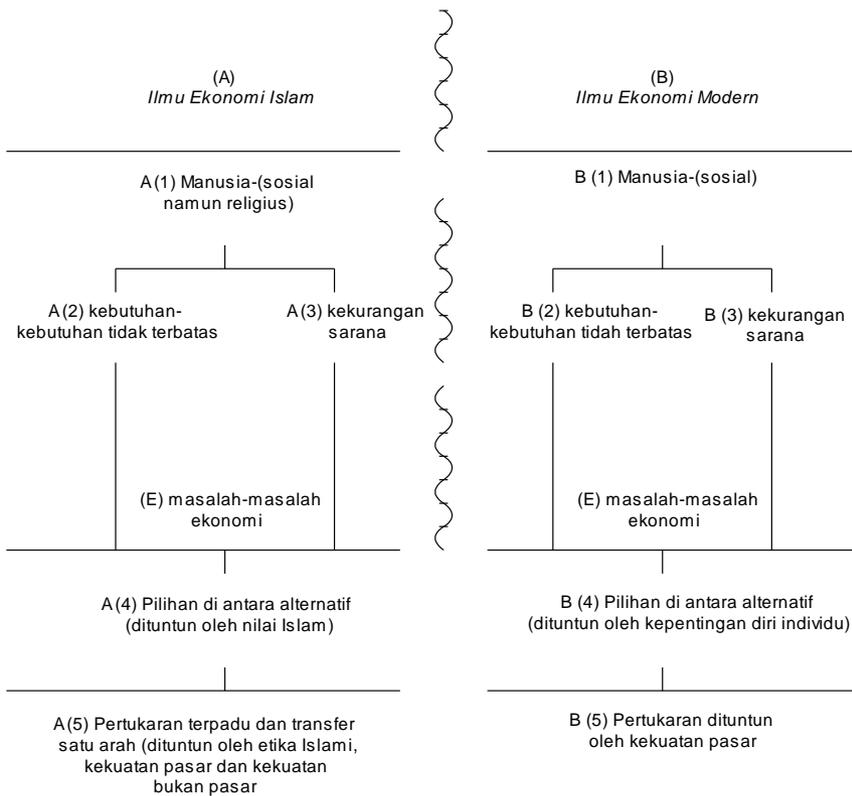
[A(4)] dan ilmu ekonomi modern sangat dikuasai oleh kepentingan diri individu B(4). Yang membuat ilmu ekonomi Islam benar-benar berbeda ialah sistem pertukaran dan transfer satu arah yang terpadu mempengaruhi alokasi kekurangan sumber daya. Dengan demikian proses pertukaran langsung relevan dengan kesejahteraan menyeluruh manusia (A/5) yang berbeda hanya dari kesejahteraan ekonomi (B/5). Lebih jelas lihat Gambar 2.1 (Mannan, 1995: 19-20).

Allah SWT berfirman dalam Q.S. Al Baqarah ayat 168:

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ
الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

Artinya: “Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah setan karena sesungguhnya setan itu adalah musuh yang nyata bagimu” (Depag RI, 1994: 41).

Manusia hanya sebagai khalifah Allah atau “mandataris” belaka atas semua harta benda kekayaan yang dikuasai dengan upaya mencari rezeki. Sejumlah kewajiban dan batas-batas diwujudkan dalam larangan terhadap monopoli kekayaan dan kewajiban membayar zakat, memberikan infak (Swasono, 1987: 235). Allah berfirman bahwa celakalah orang yang mengumpulkan kekayaan dan menghitung-hitungnya (Q. S. Al-Humazah: 2). Supaya harta jangan hanya beredar di antara orang kaya saja diantara manusia (Q. S. Al-Hasyir: 7).



Gambar 2.1

Grafik Lingkaran Aktifitas Ekonomi (Mannan, 1995:20)

Sesungguhnya keserakahan dianggap sebagai sikap negatif dan merusak. Kekayaan orang-orang yang kikir, selain hanya memberikan keuntungan, juga menjadikan rintangan dan menghalangi pertumbuhan moral dan spiritual (Q.S., Ali Imran 3:180), sebaliknya hidup bermewah-mewahan pun, dikecam.

Dalam Kitab Suci Al Qur'an Surat Al An'am ayat 141 dikatakan:

وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴿١٤١﴾

Artinya: “Dan janganlah kamu berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan.” (Depag RI, 1994 : 212)

Dalam Surat Al Isra ayat 27, Allah SWT berfirman :

إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ط وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا

Artinya: “Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara setan, dan setan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.” (Depag RI, 1994: 428)

B. Ekonomi Ketenagakerjaan

Allah SWT telah memberikan jaminan bahwa Islam adalah agama yang lengkap dan sempurna serta merelakan agama Islam dipakai sebagai tiang pancang kehidupan dunia dan akhirat bagi pemeluknya. Dalam pandangan ekonomi ketenagakerjaan, sesungguhnya Islam berisikan ajaran moral dan akhlaq yang tinggi bagi umat manusia, yang berasal dari wahyu *illahi* yang diturunkan lewat malaikat Jibril pada Muhammad Rasulullah, sehingga ajaran tersebut akan kekal dan abadi sepanjang zaman (Zadjuli, 1992: 44)

Manusia diturunkan ke bumi sebagai *khalifatullah* untuk bekerja dan beramal sholeh, baik untuk dirinya sendiri, keluarga, masyarakat ataupun bangsa. Dengan norma agama Islam yang bersumber pada Al Qur'an dan Hadist, manusia sebagai makhluk

yang sempurna dengan bekal akal yang diberikan oleh Allah, diperintahkan untuk menjadi insan yang berakhlak dan bertaqwa, tidak berbuat kerusakan di bumi, mau beramal dan beribadah karena Allah semata. Manusia seperti inilah yang akan memperoleh keberuntungan baik di dunia maupun di akherat kelak kemudian hari.

Perbedaan tinggi rendahnya derajat manusia bukan dilihat dari kedudukan, pangkat serta harta yang dimiliki, melainkan dilihat dari kadar tebal tipisnya iman manusia yang bersangkutan dan amal ibadah telah dikerjakan baik terhadap sesama manusia maupun makhluk yang lain serta terhadap Allah yang telah menciptakannya. Dalam Surat An-Nur ayat 55, Allah menjanjikan bagi orang-orang yang beriman mengerjakan kebajikan akan dijadikan *khalifah* di bumi sebagaimana orang-orang terdahulu yang menjadi *khalifah*.

Allah akan menetapkan agama Islam sebagai agama yang dipeluk umat manusia dan akan menggantikan ketakutan dalam diri manusia tersebut dengan kedamaian, jika manusia bertaqwa kepada Allah dan tidak menyekutukan dengan sesuatu. Barang siapa yang kafir setelah mengetahui janji Allah tersebut di atas, pada dasarnya manusia telah menjadi *fasiq*. (Zadjuli, 1992: 44-45)

Dalam Islam tenaga kerja digunakan dalam arti yang lebih luas namun lebih terbatas. Lebih luas, karena hanya memandang pada penggunaan jasa tenaga kerja di luar batas-batas pertimbangan keuangan. Terbatas dalam arti bahwa seorang karyawan tidak secara mutlak bebas untuk berbuat apa saja yang dikehendakinya dengan tenaganya itu (Mannan, 1993:58). Lewis, W. Arthur (1959), dalam Ananta (1990: 270) mengemukakan bahwa kelebihan karyawan

merupakan suatu kesempatan dan bukan suatu masalah. Menurut ajaran Islam sebetulnya tidak mengenal batas wilayah, kecuali batas teritorial. Secara implisit Lewis (1959) menunjukkan bahwa kelebihan karyawan di satu sektor memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan *output* dan penyediaan karyawan di sektor yang lain. Lewis, W. Arthur (1959) juga melihat bahwa pembangunan industri di perkotaan akan menyerap karyawan dari sektor sub sistem.

Sektor terbelakang memiliki kelebihan penawaran karyawan dan tingkat upah relatif lebih murah dibanding sektor kapitalis modern. Dengan kondisi negara berkembang seperti itu, maka kunci keberhasilan dalam pembangunan industri dengan kelebihan penawaran karyawan adalah pemindahan karyawan dari terbelakang, yang memiliki produktivitas marjinal mendekati nol, untuk menunjang sektor industri modern.

Selama jumlah karyawan berlimpah di sektor terbelakang, pemindahan tersebut tidak akan mempengaruhi atau menurunkan kinerja sektor terbelakang. Relatif lebih murah upah karyawan asal desa akan dapat menjadi pendorong bagi pengusaha di kota untuk memanfaatkan karyawan dalam pengembangan lebih lanjut industri modern di kota. Selama berlangsungnya industrialisasi, kelebihan karyawan sektor terbelakang akan terserap dan bersamaan dengan terserapnya kelebihan karyawan tersebut maka pada suatu saat tingkat upah di pedesaan akan meningkat. Peningkatan upah ini akan mengurangi kesenjangan tingkat pendapatan antara desa dan kota.

Afzalurrahman (1997: 243-244) menguraikan bahwa perpindahan tenaga kerja dari suatu wilayah geografis ke wilayah lain, atau dari suatu jenis pekerjaan ke jenis yang lainnya disebut mobilitas tenaga kerja. Mobilitas ini terkait erat dengan kondisi ekonomi. Karena itu, para pekerja dapat dengan mudah dan bebas pindah dari suatu tempat ke tempat lain di mana karyawan dapat memperoleh upah yang lebih baik sehingga dapat memperbaiki taraf hidupnya. Jika mobilitas tenaga kerja ini dibatasi, maka banyak tenaga kerja, terutama dari daerah terbelakang, tidak akan bisa mendapatkan upah yang layak. Orang yang bekerja di daerah yang kekurangan tenaga kerja akan dapat memperoleh bayaran yang lebih banyak dibandingkan jika bekerja di daerah yang tenaga kerjanya banyak tersedia.

Islam mengakui hak-hak para pekerja dan menjamin kebebasan karyawan sepenuhnya untuk berpindah dari suatu tempat ke tempat lain atau dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk mencari penghasilan yang lebih baik. Dalam Surat An-Nisa ayat 100 disebutkan:

“Barangsiapa berhijrah di jalan Allah (agar kondisi ekonominya bisa diperbaiki), niscaya mereka mendapati di muka bumi ini tempat berhijrah yang luas dan rizki yang banyak” (Q.S. 4: 100).

Dalam ayat di atas dijelaskan suatu prinsip yang mendasar, yang jika dipraktekkan tanpa dibatasi oleh manusia dari berbagai negara dapat mencegah jatuhnya upah buruh internasional dan mempertahankan upah karyawan pada tingkat yang layak. Tidak diragukan lagi bahwa upah buruh internasional dapat distabilkan

pada tingkat yang layak dan wajar dengan adanya kebebasan mobilitas tenaga kerja, baik internal maupun eksternal. Menurut Al-Qur'an, mobilitas tenaga kerja merupakan suatu cara yang sangat efektif dan tepat untuk memecahkan berbagai ketimpangan di bidang ekonomi dan sosial politik di zaman modern ini. Selain itu juga akan mengurangi perselisihan di antara para kapitalis dengan para buruh. Kalangan konservatif dan karyawan yang tidak suka berusaha, karyawan yang lebih menyukai kehidupan miskin dan menolak meninggalkan rumah, ditegur oleh Al-Qur'an dengan ungkapan sebagai berikut:

“Dalam keadaan bagaimana kamu ini? Mereka menjawab, 'Kami adalah orang-orang yang tertindas di negeri (Mekah)' (para Malaikat) berkata: 'Bukankah bumi Allah itu luas, sehingga kamu dapat berhijrah di bumi itu?'”(4:97).

C. Fungsi Kekhalifahan Manusia dalam Kaitannya dengan Motivasi Spiritual

Menurut Partadiredja (1994: 98) manusia terdiri dari tubuh jasmaniah, kemampuan intelek dan ruh. Zadjuli (1999: 10) menguraikan tentang *flatah* manusia secara lebih lengkap sesuai dengan fitrahnya. Fitrah manusia tidak dapat dilepaskan dari Sang Pencipta yaitu Allah yang bersifat *Wujus al Haqq (the knowledge of the real)* di mana Hakekat Diri Allah adalah al-Ghayb. Martabat wujud diri Allah SWT antara lain meliputi :

1. Martabat *Ahadiyah*: Maha Tunggal
2. Martabat *Wahdah (Al Haqiqat Al Muhammadiyah)*: jelas keberadaannya Al Qur'an dan Al Hadits.

3. Martabat *Wahidiyah (Al Haqiqat Al Insaniyah)*: oleh manusia hakekat keberadaan Allah dapat dirasakan dalam hati nurani (kalbu).
4. Martabat *Alam Al Aruah*: terbukti adanya kehidupan dan kematian.
5. Martabat *Alam Al Mithal*: adanya alam semesta dengan sifat keteraturannya dalam tata surya pasti ada pencipta dan penjaga.
6. Martabat *Alam Al Ajsam*: keberadaan alam, diri (individu), fauna dan flora yang merupakan bagian dari makhluk.
7. Martabat *Al Insan Al Kamil (Rasul)*: keberadaan manusia dengan rasul sebagai manusia pilihan Allah.

Dalam penciptaan manusia, Allah SWT telah menciptakan pula manusia pilihan (rasul) di muka bumi untuk membawa risalah agar manusia mempunyai martabat yang *Akhlaqul Qarimah* dan sekaligus membawa manusia ke muara yang *Qusnul Qotimah*. Rasulullah sendiri sebagai manusia pilihan *flatah*-nya (kejadian dasar) yang telah diciptakan oleh Allah SWT mempunyai beberapa unsur:

1. *Sir al-Illahi* menyatu dalam *al-Haqiqat al-Muhammadiyah*: sebagai khalifatullah pilihan dapat diyakini dan dipastikan keberadaannya serta sifat keberadaan Allah dapat dirasakan pada diri Muhammad al-Amin.
2. Ruh (*Ruh al-Illahi*): keberadaan *Ruh al-Illahi* dalam diri Rasulullah tidak dapat diragukan.
3. *Qalb Nurani* (Hati Nurani): telah menyatu dengan proses berfikir secara motorik.
4. Otak (Pusat Pemikiran): telah menyatu dalam denyut kalbu yang menciptakan *divine intelligence*.

5. Hati Sanubari yang telah tunduk (terkendali): akhlak Rasulullah telah dijamin kebersihan (kesuciannya) oleh Allah SWT.
6. Jasad: mendapatkan manifestasi dari menyatunya hakekat dan syariah dalam kehidupan jasad.

Flatah manusia yang mukmin tetap terdapat enam unsur seperti yang ada pada Rasulullah, tetapi mempunyai derajat lebih rendah. Derajat manusia *flatah*-nya dapat ditingkatkan baik menjadi *Waliullah* ataupun lebih tinggi lagi tetapi tidak akan sama dengan Rasulullah, dengan cara menjadikan *Kitabullah* dan *Sunnatullah* menjadi *way of life* yang sekaligus ruh kegiatan manusia mukmin tersebut sehari-hari. *Flatah* manusia mukmin meliputi:

1. *Sir al-Illahi*: merasakan keberadaan Allah SWT sebagai pencipta dirinya.
2. Ruh (*Ruh al-Illahi*): manusia menjadi mati jika ruh dipanggil kembali.
3. *Qalb Nurani* (Hati Nurani): belum tentu sejalan dengan proses berfikir otaknya.
4. Otak (Pusat Pemikiran): belum tentu sejalan dengan detak kalbunya.
5. Hati Sanubari masih dominan menggunakan jasadnya.
6. Jasad: sekedar menjalankan perintah dari kalbu, otak ataupun nafsu baik perintah dalam satu kesatuan warak maupun tama.

Hubungan antara martabat wujud dari al-Ghayib dengan *flatah* Rasulullah dan *flatah* manusia mukmin nampak pada Gambar 2.2 dan Gambar 2.3. Manusia mukmin jika mau memfungsikan fitrahnya di muka bumi sebagai khalifatullah yang konsisten selain

beriman kepada enam perkara yaitu iman kepada: Allah, Malaikat, Rasulullah, Kitab, Takdir dan Hari Akhir juga harus mengerjakan Rukun Islam yang meliputi: Syahadat, Shalat, Puasa, Zakat dan Haji jika telah mampu. Berdasarkan Rukun Iman dan Rukun Islam tersebut manusia dalam kehidupannya harus beramal shaleh yaitu berbuat kebajikan yang wajar dan benar menurut tuntunan Allah SWT seperti yang tertera dalam Al Qur'an dan Al Hadits secara *kaffah* (menyeluruh).

Dengan demikian memfungsikan diri manusia menjadi *khalifatullah* yang benar adalah merupakan jabatan terhormat ataupun status formal yang mutlak selagi di dunia dan akan memperoleh pahala yang tidak terhingga nikmatnya di akherat nanti (Zadjuli, 1999: 10).

Manusia sebagai *khalifatullah* dalam semua aktifitas hidupnya memiliki motif (niat) karena Allah, motivasinya didorong oleh ibadah, energinya adalah energi spiritual, oleh karena itu motivasinya adalah energi spiritual yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja yang religius (amal shaleh).

D. Konsep Religiusitas

Salah satu kenyataan yang terjadi dalam sepanjang perjalanan sejarah umat manusia adalah fenomena religiusitas (*Religiosity*). Untuk menerangkan fenomena ini secara ilmiah, bermunculan beberapa konsep religiusitas. Salah satu konsep yang akhir-akhir ini banyak dianut ahli Psikologi dan Sosiologi adalah konsep religiusitas rumusan Glock *and* Stark (1968: 11).

Religiusitas diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan manusia. Aktivitas beragama bukan hanya terjadi ketika seseorang melakukan perilaku ritual (beribadah), tetapi juga ketika melakukan aktivitas lain yang didorong oleh kekuatan spiritual. Bukan hanya yang berkaitan dengan aktivitas yang tampak dan dapat dilihat mata, tetapi juga aktivitas yang tidak tampak dan terjadi dalam hati seseorang. Karena itu, religiusitas seseorang akan meliputi berbagai macam sisi atau dimensi. Dengan demikian, agama adalah sebuah sistem yang berdimensi banyak.

Ada lima macam dimensi religiusitas yaitu; dimensi keyakinan, dimensi peribadatan atau praktek agama, dimensi penghayatan, dimensi pengamalan, dan dimensi pengetahuan agama (Ancok, 1995: 77).

Pertama, dimensi keyakinan berisi pengharapan dimana orang religius berpegang teguh pada pandangan teologis tertentu dan mengakui kebenaran doktrin tersebut. Setiap agama mempertahankan seperangkat kepercayaan dimana para penganut diharapkan akan taat. Walaupun demikian, isi dan ruang lingkup keyakinan itu bervariasi tidak hanya diantara agama, tetapi sering kali juga diantara tradisi-tradisi dalam agama yang sama.

Kedua, dimensi praktik agama mencakup perilaku pemujaan, ketaatan, dan hal-hal yang dilakukan orang untuk menunjukkan komitmen terhadap agama yang dianutnya. Praktek keagamaan ini terdiri atas dua kelas penting, yaitu:

- a. Ritual. Mengacu kepada seperangkat ritus, tindakan keagamaan formal dan praktek suci yang semua mengharap para pemeluk melaksanakan. Dalam Kristen

sebagian dari pengharapan ritual itu diwujudkan dalam kebaktian di gereja, persekutuan suci, baptis, perkawinan dan semacamnya.

- b. Ketaatan. Ketaatan dan ritual bagaikan ikan dengan air, meski ada perbedaan penting. Apabila aspek ritual dari komitmen sangat formal dan khas publik, semua agama yang dikenal juga mempunyai perangkat tindakan persembahan dan kontemplasi personal yang relatif spontan, informal, dan khas pribadi. Ketaatan di lingkungan penganut Kristen diungkapkan melalui sembahyang pribadi, membaca Injil dan barangkali menyanyi hymne bersama-sama.

Ketiga, dimensi pengalaman. Dimensi ini berisikan dan memperhatikan fakta bahwa semua agama mengandung pengharapan tertentu, meski tidak tepat jika dikatakan bahwa seseorang yang beragama dengan baik pada suatu waktu akan mencapai pengetahuan subyektif dan langsung mengenai kenyataan terakhir (kenyataan terakhir bahwa seseorang yang beragama dengan baik akan mencapai suatu kontak dengan kekuatan supernatural). Seperti telah dikemukakan, dimensi ini berkaitan dengan pengalaman, perasaan, persepsi, dan sensasi yang dialami seseorang atau didefinisikan oleh suatu kelompok keagamaan yang melihat komunikasi, walaupun kecil, dalam suatu esensi ketuhanan, yaitu dengan Tuhan, kenyataan terakhir, dengan otoritas transendental.

Keempat, dimensi pengetahuan agama. Dimensi ini mengacu kepada harapan bahwa orang yang beragama paling tidak memiliki sejumlah minimal pengetahuan mengenai dasar keyakinan, ritus, kitab suci dan tradisi. Dimensi pengetahuan dan keyakinan jelas berkaitan satu sama lain, karena pengetahuan mengenai suatu

keyakinan adalah syarat bagi penerimanya. Walaupun demikian, keyakinan tidak perlu diikuti oleh syarat pengetahuan, juga semua pengetahuan agama tidak selalu bersandar pada keyakinan. Lebih jauh, seseorang dapat berkeyakinan kuat tanpa benar-benar memahami agamanya, atau kepercayaan bisa kuat atas dasar pengetahuan yang amat sedikit.

Kelima, dimensi pengamalan atau konsekuensi. Konsekuensi komitmen agama berlainan dari keempat dimensi yang sudah dibicarakan di atas. Dimensi ini mengacu pada identifikasi akibat keyakinan keagamaan, praktik, pengalaman, dan pengetahuan seseorang dari hari ke hari. Istilah “kerja” dalam pengertian teologis digunakan di sini. Walaupun agama banyak menggariskan bagaimana pemeluknya seharusnya berpikir dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari, tidak sepenuhnya jelas sebatas mana konsekuensi agama merupakan bagian dari komitmen keagamaan atau semata-mata berasal dari agama (Ancok, 1995: 76-78).

Keterlibatan akal murni telah dijadikan sebagai standar dan timbangan bagi segala persoalan. Akal itu tidak akan mendapat arah yang benar kecuali dengan bantuan *syariah* dan *syariah* tidak akan menjadi jelas kecuali dengan bantuan akal. Jadi akal itu sama dengan pondasi dan *syariah* sama dengan bangunannya. Pondasi tidak akan lengkap tanpa bangunan, sementara bangunan tidak pernah kuat tanpa pondasi. Akal juga sama dengan penglihatan dan *syariah* sama dengan sinar. Penglihatan tidak akan lengkap jika tidak ada sinar dari luar dan sinar juga tidak akan memadai jika tidak ada penglihatan (Al Munnawar, 1994: 9).

Teori tersebut juga diperkuat oleh firman Allah SWT dalam Surat Al Maidah ayat 15-16:

يَا أَهْلَ الْكِتَابِ قَدْ جَاءَكُمْ رَسُولُنَا يُبَيِّنُ لَكُمْ كَثِيرًا مِمَّا كُنْتُمْ تُخْفُونَ مِنَ الْكِتَابِ وَيَعْفُو عَنْ كَثِيرٍ قَدْ جَاءَكُمْ مِنَ اللَّهِ نُورٌ
وَكِتَابٌ مُبِينٌ ﴿١٥﴾ يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلَامِ
وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ
مُّسْتَقِيمٍ ﴿١٦﴾

Artinya “Sesungguhnya telah datang cahaya dari Allah dan Kitab yang menerangkan. Dengan Kitab itulah Allah menunjuki orang-orang yang mengikuti keridhaanNya ke jalan keselamatan, dan (dengan Kitab itu pula) Allah mengeluarkan orang-orang itu dalam gelap gulintang kepada cahaya yang terang benderang dengan seizinNya” (Depag RI, 1994: 161).

E. Pengertian Motivasi

Motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan internal individu yang melahirkan kekuatan, kegairahan dan dinamika serta mengarahkan tingkah laku pada tujuan (Mursi, 1997: 91). Dalam pengertian lain, motivasi merupakan istilah yang digunakan untuk menunjukkan adanya sejumlah dorongan, keinginan, kebutuhan dan kekuatan. Perusahaan yang sedang membangkitkan motivasi para karyawan, berarti perusahaan sedang melakukan sesuatu untuk

memberikan kepuasan pada motif, kebutuhan, dan keinginan para karyawan sehingga karyawan akan melakukan sesuatu yang menjadi keinginan dan tujuan perusahaan. Menurut Robbins (1996: 198), bahwa motivasi adalah:

"Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual."

Disisi lain Najati (2001: 41) mendefinisikan "motivasi kejiwaan" adalah :

"Motivasi yang tidak bersifat fisiologis untuk tubuh yang tumbuh, karena adanya kekurangan atau kebutuhan-kebutuhan yang bersifat jasmaniah; sebagaimana hal yang ada dalam motivasi fisiologis, yakni seperti rasa lapar, haus dan lelah."

Kebutuhan tersebut timbul akibat dari hubungan antar manusia yang dalam hal ini lebih ditekankan pada hubungan yang terjadi dalam proses produksi yaitu hubungan industrial. Motivasi memberikan rangsangan untuk memenuhi kebutuhan primer, kebutuhan sekunder, kebutuhan untuk bekerja dan berproduksi untuk meningkatkan kinerja. Konsep motivasi berkaitan erat dengan motivasi kerja, moral spiritual dan motivasi spiritual.

Motivasi kerja adalah suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja, untuk berusaha meningkatkan kinerja karena adanya suatu keyakinan bahwa peningkatan kinerja mempunyai manfaat bagi dirinya. Moral spiritual dapat diartikan sebagai pengamalan nilai-nilai moral yang didasarkan pada tujuan

hidupnya adalah untuk mengembangkan semua kecakapan secara terkoordinasi dan bermanfaat (Mannan, 1992: 358).

Apapun yang telah dilimpahkan Tuhan atas manusia baik kecakapan batin dan lain-lain agar digunakan sebaik-baiknya. Penggunaan itu harus disesuaikan dan diatur, kalau tidak kecakapan batin tidak lagi merupakan kegiatan moral. Manusia bertanggung jawab atas perbuatan yang dilakukan, sesuatu yang direnungkan dan direncanakannya. Setiap orang wajib untuk menyelamatkan dan meningkatkan kesejahteraan jiwanya sendiri maupun kesejahteraan sesama manusia.

F. Konsep Motivasi Spiritual

Menurut teori Chapra (1996:28) perlunya filter moral dalam motivasi:

“The question, however, Islam that even if socially-accepted moral filter Islam available, what would motivated individuals, particularly the rich and powerful, to pass their claims through it, if this hurts their self-interest? It may be unrealistic to expect a rational person to knowingly act against his self-interest. Moreover, the pursuit of self-interest Islam not necessarily bad. It Islam rather indispensable for realizing efficiency and development. It becomes undesirable only if it crosses certain limits that frustrate the realization of normative goals. How does Islam induce individuals to pursue their self-interest within the bounds of social interest in situations where there Islam conflict between self-interest and social interest.”

“Masalah kedua yang dihadapi oleh setiap masyarakat adalah bagaimana memotivasi individu untuk melayani

kepentingan sosial seiring dengan filter moral meskipun ketika berbuat demikian merugikan kepentingannya sendiri. Ini disebabkan oleh semua individu selalu ingin melayani kepentingannya sendiri, dan bila mereka tidak berbuat demikian, perilaku mereka tidak kondusif bagi realisasi efisiensi yang optimal dalam penggunaan sumber-sumber daya. Setiap upaya dalam mencegah individu melayani kepentingannya sendiri, seperti yang telah dicoba oleh sosialisme, akan menemui kegagalan” (Chapra, 2000: 81).

Konsep motivasi spiritual menurut Chapra (2000) sejawa dengan yang dikemukakan oleh Max Weber bahwa dunia Barat berkembang tidak didorong oleh motivasi dari nilai konsumtif, melainkan oleh motivasi dari nilai kreatif yang disebut sebagai etos karya. Karena Max Weber adalah seorang Protestan, maka etos karya itu disebut sebagai etos Protestan, itulah etos agama (Nataatmadja, 2001: 190). Etos agama yang dimaksud adalah etos spiritual yang telah memajukan perekonomian di dunia Barat, dimana sebetulnya kemajuan perekonomian tersebut didorong oleh kekuatan motivasi spiritual Protestan.

Dalam sorotan Al Qur'an sesungguhnya motivasi religius dimaksudkan adalah motivasi yang memiliki dasar kefitrahan dalam pembawaan terhadap penciptaan manusia. Manusia merasakan adanya motivasi dalam lubuk hatinya yang mendorong kepada dirinya untuk berpikir dan meneliti, guna mengetahui penciptanya dan pencipta alam raya. Lalu mendorong beribadah, ber *tawasul* dan berlindung kepadanya untuk meminta pertolongan dari-Nya. Terutama setiap kali mendapat cobaan dan kesulitan hidupnya bertambah berat baginya. Karena, manusia menemukan rasa aman

dan ketenteraman pada perlindungan dan penjagaan-Nya (Najati, 2001: 49-50).

Dalam ajaran Islam ditegaskan bahwa tujuan hidup manusia adalah untuk beribadah kepada Allah SWT. Dengan demikian motivasi dalam bahasa Islamnya disebut sebagai niat dalam konsep spiritual Islam segala sesuatu yang dilandasi karena Allah SWT. Jika rasa mantap dan motivasi kerja merupakan ciri khusus daya rangsang dalam masyarakat kapitalis dan jika sistem sosialis mengupayakan pemerataan kesempatan kerja bagi setiap warga negara, sehingga karyawan merasa aman dan tenteram secara ekonomis, maka Al-Qur'an sejak lebih dari 1400 tahun yang lalu telah menegaskan adanya pengamalan hidup manusia dan kemuliaan bekerja. Al-Qur'an mengatakan sebagai berikut:

Dalam Surat Adz Dzaariyaat ayat 22 Allah SWT berfirman

وَفِي السَّمَاءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تُوعَدُونَ ﴿٢٢﴾

Artinya “Dan di langit terdapat (sebab-sebab) rezekimu dan terdapat (pula) apa yang dijanjikan kepadamu.” (Depag RI, 1994: 859)

Dalam Surat Huud ayat 6 Allah SWT berfirman:

﴿ وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا
وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ ﴿٦﴾

Artinya “Dan tidak ada suatu binatang melata di bumi melainkan Allahlah yang memberi rezekinya ...” (Depag RI, 1994: 327)

Dalam Surat Al Ankabut ayat 60 Allah SWT berfirman:

وَكَأَيِّن مِّن دَابَّةٍ لَّا تَحْمِلُ رِزْقَهَا ۗ اللَّهُ يَرِزُقُهَا وَإِيَّاكُمْ وَهُوَ
السَّمِيعُ الْعَلِيمُ ﴿٦٠﴾

Artinya “Dan berapa banyak binatang yang tidak (dapat) membawa (mengurus) rezekinya sendiri. Allahlah yang memberi rezekinya kepadanya dan kepadamu...” (Depag RI, 1994: 637).

Masih banyak ayat yang memotivasi manusia untuk menekuni pekerjaan, sehingga hidupnya menjadi tenang dan aman, maka dari itu pula manusia mampu bersikap positif, serius dan tekun dalam bekerja serta merasa yakin terhadap janji Sang Pemberi Rezeki. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur’an Surat Al A’raaf ayat 96:

وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا وَأَتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ

Artinya “Seandainya penduduk negeri beriman dan bertaqwa, tentu kami akan membuka baginya berkah-berkah dari langit dan bumi...” (Depag RI, 1994: 237).

Menyandarkan rezeki kepada Allah SWT bukanlah ajakan untuk bersikap fatalis dan berpangku tangan, melainkan merupakan ajakan untuk bekerja. Berpangku tangan bertentangan dengan hukum dan peraturan hidup manusia dan bertentangan dengan misi yang diemban manusia. Islam mengajak individu untuk mendayagunakan potensi yang dianugerahkan Allah SWT kepadanya untuk bekerja dalam batas-batas kemampuan, tanpa menunggu pemerintah

mengurus seluruh keperluannya. Islam mengajak untuk bekerja bersungguh-sungguh melalui stimulasi yang cocok dengan metode moral dan dakwah yang mengatur hubungan antara hamba dengan Allah SWT. Islam memulai ajakan bekerja dengan menjelaskan kemuliaan bekerja yang mengandung kebajikan dan kenikmatan hidup. Al-Qur'an Surat Az Zukhruf ayat 32 menjelaskan:

وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا
 سُخْرِيًّا وَرَحِمْتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya“Dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.” (Depag RI, 1994: 798)

Ayat tersebut menjelaskan mengenai hukum alam yang permanen dalam kehidupan, seluruh sistem buatan manusia tidak mampu mengubahnya. Sebagian menundukkan yang lain. Seandainya tidak ada hukum alam semacam ini, tentu kehidupan tidak berputar, karena tidak ada pemimpin dan yang dipimpin.

Allah SWT menghendaki kesinambungan, sehingga Tuhan tidak menciptakan manusia dalam satu bentuk. Di antara karyawan terdapat perbedaan kemampuan dan potensi yang menyebabkan perbedaan pendapatan. Penghasilan karyawan dan teknokrat berbeda dengan penghasilan prajurit dan panglima. Masing-masing digaji sesuai dengan tanggung jawab keterampilan, pengalaman, dan

kesungguhan. Oleh karenanya, Islam memberikan imbalan karyawan dalam tingkatan yang berbeda-beda. Allah SWT menjanjikan siksa yang amat pedih bagi orang yang memakan hak karyawan. Dalam Al-Qur'an Surat Al Ahqaaf ayat 19 Allah SWT berfirman:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يظَلَمُونَ

Artinya “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (Depag RI, 1994: 825).

“Sesungguhnya diantara dosa-dosa terdapat dosa-dosa yang tidak terhapuskan dengan shalat, sedekah, dan haji. Dan ia terhapuskan dengan jerih payah untuk mencari penghidupan (rezeki)” (An Nawawi, 1970: 259).

“Sesungguhnya Allah Ta’ala senang melihat hamba-Nya letih dan payah karena bekerja mencari rezeki yang halal” (An Nawawi, 1970: 261).

Potensi manusia yang besar dapat dibangkitkan dengan motivasinya. Perbedaan metode motivasi antara dunia Barat dengan Islam, bahwa Islam di samping memberikan insentif material dan keuangan juga menggunakan insentif spiritual. Efektifitas insentif spiritual ini terbukti lebih kuat daripada insentif material karena Islam selalu menyentuh hati setiap muslim dan mendorongnya untuk menjaga kesadaran keislamannya. Para ulama Islam dan orang yang belajar psikologi percaya bahwa motivasi spiritual lebih efektif dibandingkan

dengan yang lain. Tetapi hal ini tidak berarti menghilangkan sama sekali motivasi material dan keuangan dalam diri manusia.

Dengan demikian motivasi spiritual adalah motivasi yang didorong oleh kekuatan ruhaniah dan mampu menggerakkan potensi manusia untuk berkinerja sesuai dengan tuntunan Tuhan.

G. Proses Motivasi Spiritual Menurut Teori Maslow

Tokoh yang diambil dalam teori motivasi adalah Abraham Maslow. Dalam pandangan Maslow, semua manusia memiliki perjuangan atau kecenderungan yang dibawa sejak lahir untuk mengaktualisasikan diri. Manusia didorong oleh kebutuhan yang universal yang dibawa sejak lahir, yang tersusun dalam suatu tingkat, dari yang paling lemah sampai yang paling kuat. Prasyarat untuk mencapai aktualisasi diri adalah memuaskan empat kebutuhan yang berada pada tingkat yang paling rendah, yaitu: kebutuhan fisiologis, rasa aman, memiliki cinta dan kebutuhan akan penghargaan.

Aktualisasi diri dapat didefinisikan sebagai perkembangan yang paling tinggi dan penggunaan semua bakat perkembangan yang paling tinggi, pemenuhan semua kualitas dan kapasitas. Orang yang mengaktualisasikan diri didorong oleh metamotivasi (Ancok, 1995: 74).

Pendekatan humanistik mengakui eksistensi agama. Diakui oleh Maslow sendiri dalam teorinya yang mengemukakan konsep *metamotivation* di luar kelima *hierarchy of needs* yang pernah dikemukakan. *Mystical* atau *peak experience* adalah bagian dari *metamotivation* yang menggambarkan pengalaman keagamaan. Pada

kondisi ini manusia merasakan adanya pengalaman keagamaan yang sangat dalam. Pribadi lepas dari realitas fisik dan menyatu dengan kekuatan transendental. Di mata Maslow level ini adalah bagian dari kesempurnaan manusia (Ancok, 1995: 75).

Ada kesempatan dimana orang yang mengaktualisasikan diri mengalami ekstase, kebahagiaan, perasaan terpesona yang meluap-luap, suatu pengalaman keagamaan yang sangat mendalam. Selama pengalaman puncak ini, yang dianggap Maslow biasa terjadi di kalangan orang-orang yang sehat, puncak eksistensi diri terlampaui dan orang tersebut digenggam oleh perasaan yang penuh kekuatan, kepercayaan dan kepastian, suatu perasaan yang mendalam bahwa tidak ada sesuatu yang tidak dapat diselesaikannya.

Pengalaman puncak yang transenden digambarkan sebagai sehat super normal dan sehat super super. Maslow menyebutnya *peakers (transcenders)* dan *non-peakers (non-transcenders)*. *Non-peakers* cenderung menjadi orang-orang yang praktis, berinteraksi dengan dunia secara efektif dan kurang dengan dunia kehidupan yang lebih tinggi. Karyawan cenderung menjadi pelaku, bukan mediator atau kontemplator, efektif dan pragmatis bukan estetik, menguji kenyataan dan kognitif (Ancok, 1995: 74-75).

Peakers memiliki pengalaman puncak dan dapat memberikan wawasan yang jelas tentang diri sendiri dan dunianya. Karyawan cenderung menjadi lebih mistik, puitis dan saleh, menjadi pembaharu atau penemu. Beberapa *peakers* adalah Aldous Huxley, Albert Schweitzer, Albert Einstein.

Maslow berpendapat bahwa ada dua klasifikasi motivasi, motivasi primer dan motivasi spiritual, misalnya: keadilan, kebaikan, keindahan, kesatuan, dan ketertiban. Kebutuhan spiritual merupakan kebutuhan fitri yang pemenuhannya tergantung pada kesempurnaan kepribadian dan kematangan individu. Pada dasarnya manusia mempunyai potensi baik dan buruk. Kepribadian manusia terbuka ketika manusia mengalami kematangan potensial dalam bentuk yang lebih jelas. Bila manusia menjadi *fanatis* atau *bengis* disebabkan oleh pengaruh lingkungan selain faktor internal. Lingkungan berperan aktif membantu manusia mengaktualisasikan diri.

“Para pakar psikologi modern tidak memberikan perhatian pada studi-studi *dimensi spiritual* manusia dan kebutuhan-kebutuhan pokok tingkat tinggi. Padahal kebutuhan ini mempunyai kedudukan terpenting dan tertinggi yang melebihi manusia dari seluruh ciptaan Tuhan yang lain. Komitmen para pakar psikologi modern terhadap penerapan metode ilmiah dalam studi manusia, mendorong mereka membatasi objek perhatiannya pada studi dimensi-dimensi tingkah laku manusia yang tunduk pada penelitian obyektif dan eksperimentasi. Sehingga mereka menjauhi penelitian dimensi tingkah laku manusia yang berhubungan dengan masalah spiritual. Mereka mengenyampingkan studi ini secara total” (Najati, 1982: 38-39).

Erich Fromm (Fromm, 1960 dalam Mursi 1997: 114) mengkritik psikologi modern yang terlampau menekankan dimensi luar tingkah laku manusia dan mengabaikan tentang studi mengenai problem manusia, nilai-nilai tinggi kemanusiaan dan dimensi spiritualitas. Menurut Erich Fromm, survei menyimpulkan bahwa kebanyakan negara Eropa yang demokratis, aman, dan makmur,

demikian pula Amerika Serikat yang menguasai ekonomi dunia, merupakan negara-negara yang selalu mengalami kenaikan persentase kegoncangan jiwa. Fromm bertanya apakah tidak mungkin bahwa dalam sistem kehidupan manusia terdapat sesuatu yang rusak dari dasarnya dan inti tujuan yang ingin dicapai telah mengalami kerusakan.

Data menunjukkan bahwa hidup manusia semata-mata tidak untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, peradaban modern belum tentu dapat menenteramkan jiwa serta memenuhi sebagian kebutuhan manusia yang dalam dan tersembunyi. Jika persoalannya demikian, maka bagaimana dengan kebutuhan jenis ini ?

Sesungguhnya kebutuhan spiritual bersifat azasi, maka seharusnya ilmu ekonomi Islam juga memperhatikan nilai spiritual, berusaha mendalami, menanamkan dan menyusun dasar moralitas manusia. Sesungguhnya indikator moral terfokus pada sifat dasar dalam diri manusia. Dengan adanya berbagai perbedaan indikator ini, timbullah kegoncangan jiwa dan emosi manusia.

Partadiredja (1994: 98) mengemukakan:

“Manusia mempunyai satu tujuan akhir yang lebih jauh dari pada sekedar mengejar suatu tingkat pendapatan atau produksi tertentu. Tujuan akhir ini dicapai melalui proses pengembangan, evolusi, atau pembangunan. pembangunan atau evolusi ini meliputi aspek: *body, mind, and spirit* atau tubuh jasmaniah, kemampuan intelek (berpikir), dan ruh.”

Kemajuan Jepang sebagai negeri Timur yang mampu menandingi Barat bukan merupakan suatu yang berdiri sendiri.

Budhisme Zen merupakan sikap religiusitas dan etos kerja orang Jepang.

“Kerja bagi mereka bukanlah semata-mata aktivitas ekonomi melainkan amal shaleh secara *Zen*” (Rahardjo, 1989: 39).

Rakyat Jepang sejak dahulu mempunyai sikap hidup yang dinamakan “*Makoto*” atau dapat diterjemahkan menjadi kesungguhan atau dalam bahasa Inggris “*sincerety*”. Yang dimaksud dengan sikap “*makoto*” adalah sikap yang menjunjung tinggi kemurnian dalam batin dan motivasi serta menolak adanya tujuan yang semata-mata hanya berguna bagi dirinya sendiri. Kalau di Jepang agama Budha dapat menghasilkan ajaran yang kemudian membentuk manusia Jepang yang “*makoto*”, apakah agama-agama yang dianut di Indonesia tidak dapat berbuat serupa?

“Sebab kita yakin bahwa Agama Islam, Katolik, Protestan, Hindu, Budha mempunyai ajaran yang sempurna.” (Marbun, 1986: 5-7)

Kalau dilihat pula dalam theologi Protestan maka ada suatu ajaran bahwa:

“Hidup manusia telah ditentukan oleh takdir Tuhan, dan takdir keselamatan (*salvator*) hanya diberikan kepada orang-orang terpilih, namun manusia tidak mengerti tentang takdirnya” (Rahardjo, 1989: 41).

Di lain pihak Protestan juga mengajarkan tentang suatu kewajiban mutlak bagi setiap orang untuk yakin bahwa dirinya adalah orang yang terpilih. Karena itu setiap orang harus mengambil

kesempatan untuk menjadi orang yang terpilih dengan cara bekerja keras di dunia ini. Max Weber, mengemukakan teori bahwa:

“Ada hubungan langsung (fungsional) antara sistem nilai suatu agama dengan kegairahan bekerja para pemeluk ajaran agama tersebut” (Swasono, 1988: 50).

Max Weber selanjutnya tertarik untuk meneliti adakah hubungan agama dengan etos kerja dalam ajaran Yahudi, Budha, Hindu dan terakhir Islam. Clifford Geertz (1969), sebagai penerus bagi penelitian Weber melakukan suatu penelitian di Kota Gede Yogyakarta, yang akhirnya membagi masyarakat Islam kepada tiga golongan: santri, abangan, dan priyayi.

“Ternyata golongan santri- yang melaksanakan ajaran Islam secara puritan (Shaleh) dan bersemangat memiliki aktifitas perdagangan dan industri yang tinggi. Sedangkan golongan abangan- yang mempraktekkan Ajaran Islam kurang puritan dan kurang intensif dengan dipengaruhi secara agak substansial oleh Nilai-nilai kultural setempat dan ajaran agama lain-menunjukkan tingkat kegiatan ekonomi yang umumnya tidak bergairah dan tidak dinamis” (Swasono, 1988: 59).

Iqbal (dalam Asy'arie 1997: 36) membagi kehidupan religius menjadi tiga fase, yaitu fase keyakinan, pemikiran dan penemuan. Fase pertama ditandai dengan disiplin kuat yang harus diterima oleh perseorangan maupun kelompok sebagai perintah tanpa syarat dan tanpa pengertian rasional tentang makna dan tujuan dari perintah tersebut.

Fase kedua adalah munculnya pengertian rasional terhadap disiplin tersebut dan sumber azasi kekuasaannya. Pada fase ini

kehidupan agama mencari landasan pada semacam metafisika-suatu pandangan yang logis mengenai dunia dengan Tuhan menjadi bagian dari pandangan tersebut.

Fase ketiga metafisika tergeser oleh psikologi dan selanjutnya kehidupan religius mengembangkan hasrat mengadakan hubungan langsung dengan realitas akhir. Pada tahap ini agama menjadi persenyawaan antara kehidupan dan kekuasaan, sehingga individu mencapai kepribadian yang merdeka, namun tidak melepaskan diri dari ikatan hukum dalam kesadarannya sendiri. Yang dimaksudkan motivasi spiritual menurut Islam adalah : motivasi aqidah, ibadah dan motivasi mu'amallat sesuai dengan garis besar yang diajarkan dalam agama Islam (Anshari, 1993: 25-31).

H. Kebutuhan Primer

Konsumsi adalah permintaan sedangkan produksi adalah penyediaan. Kebutuhan konsumen, yang kini dan yang telah diperhitungkan sebelumnya, merupakan insentif pokok bagi kegiatan ekonominya sendiri. Motivasi konsumsi dalam kehidupan ekonomi adalah penting, karena kreativitas berarti meningkatnya kemakmuran masyarakat yang berarti meningkatnya konsumsi dan kesejahteraan sosial. Karena itu kepuasan konsumsi dan kepuasan kreasi merupakan pasangan, dengan kepuasan kreasi sebagai kepuasan primer yang fitri yang bersumber *Rahman* dan *Rahim* (Nataatmadja, 2001: 191).

Karyawan mungkin tidak hanya menyerap pendapatannya tetapi juga memberi insentif untuk meningkatkan jumlah pendapatan

dan mempunyai pengertian bahwa pembicaraan tentang konsumsi adalah primer. Para ahli ekonomi mempertunjukkan kemampuannya untuk memahami dan menjelaskan prinsip produksi maupun konsumsi saja. Karyawan dapat dianggap kompeten untuk mengembangkan hukum nilai dan distribusi hampir setiap cabang lain dari subyek tersebut. Perbedaan antara ilmu ekonomi modern dengan ekonomi Islam dalam aspek konsumsi terletak pada cara pendekatannya dalam memenuhi kebutuhan seseorang. Islam tidak mengakui kegemaran materialistis semata-mata dari pola konsumsi modern.

Allah SWT berfirman dalam Surat Al A'raaf ayat 31:

﴿يَبْنَیْ ءَادَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا
وَأَشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾⁽³¹⁾

Artinya “Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang di setiap (memasuki) masjid, makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan” (Depag RI, 1994: 225).

Allah SWT berfirman dalam Surat Al Mu'minun ayat 21:

﴿وَإِنَّ لَكُمْ فِي الْأَنْعَامِ لَعِبْرَةً نُّسْقِيكُم مِّمَّا فِي بُطُونِهَا وَلَكُمْ فِيهَا
مَنْدَفِعٌ كَثِيرَةٌ وَمِنْهَا تَأْكُلُونَ﴾⁽²¹⁾

Artinya “Sesungguhnya pada binatang-binatang ternak, benar-benar terdapat pelajaran yang penting bagi kamu, Kami

memberi minum kamu air susu yang ada dalam perutnya dan (juga) pada binatang-binatang ternak itu terdapat faedah yang banyak untuk kamu dan sebagian dari kamu makan” (Depag RI, 1994: 528).

Ada beberapa ayat dalam Al Qur’an yang berhubungan dengan berbagai jenis makanan yang penting bagi makhluk hidup. Manusia pada khususnya dianjurkan untuk memakan makanan yang telah dianugerahkan oleh Allah SWT di muka bumi ini. (Rahman, 1995: 35)

Allah SWT berfirman dalam Al Qur’an Surat Saba’ ayat 15 :

كُلُوا مِنْ رِزْقِ رَبِّكُمْ وَأَشْكُرُوا لَهُ

Artinya “Makanlah olehmu dari rezeki yang (dianugerahkan) Tuhanmu dan bersyukurlah kamu kepadanya” (Depag RI, 1994: 685)

Rasulullah menyimpulkan bahwa kebutuhan-kebutuhan pokok bagi setiap anggota masyarakat harus tersedia (Rahman,1995: 40-41). Kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal, yang perlu bagi peningkatan efisiensi kerja disebut “kebutuhan tepat guna”.

a) Kebutuhan Sekunder

Menikmati kesenangan dibolehkan dalam Islam, Islam sangat memahami naluri alamiah manusia dalam mengagumi dan menikmati keindahan dalam hidup ini. Islam juga mengakui kebutuhan budaya manusia. Dalam masalah kebutuhan manusia akan keindahan dan budaya secara alamiah, Islam membolehkannya mengikuti kebutuhan pokok manusia, dan menikmati kesenangan.

Dalam Al Qur'an Surat Al A'raf ayat 31 menganjurkan kepada kaum muslimin untuk menikmati kebendaan yang bersifat baik dan indah:

﴿يَبْنَىِٔ ءَاۤءَمَ خُذُوْا زِيْنَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوْا
وَأَشْرَبُوْا وَلَا تُسْرِفُوْا ۗ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِيْنَ ﴿۳۱﴾

Artinya “Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah disetiap (memasuki) masjid; makan dan minumlah dan janganlah berlebih-lebihan; sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan” (Depag RI, 1994: 225).

Jadi jelaslah bahwa pemuasan keinginan, termasuk kenyamanan, keindahan dan perhiasan hidup dibolehkan dan dihalalkan. Oleh karena kesenangan merupakan keinginan yang memberikan kesenangan dan kenyamanan kepada manusia dan yang memiliki manfaat (*utility*) yang lebih besar dari harganya (Rahman, 1995: 42).

Semakin tinggi manusia menaiki jenjang peradaban, semakin terkalahkan oleh kebutuhan fisiologik karena faktor psikologis. Cita rasa seni, keangkuhan, dorongan untuk pamer semua faktor ini memainkan peran yang semakin dominan dalam menentukan bentuk lahiriah konkret dari kebutuhan fisiologik. Dalam suatu masyarakat primitif, konsumsi sangat sederhana, karena kebutuhannya juga sangat sederhana. Tetapi peradaban modern telah menghancurkan kesederhanaan manis akan kebutuhan ini (Mannan, 1995: 44).

Peradaban materialistik dunia Barat kelihatannya memperoleh kesenangan khusus dengan membuat semakin bermacam-macam dan banyaknya kebutuhan manusia. Kesejahteraan seseorang pun nyaris diukur berdasarkan bermacam-macam sifat kebutuhan yang diusahakannya untuk dapat terpenuhi dengan upaya khusus. Pandangan terhadap kehidupan dan kemajuan ini sangat berbeda dengan konsepsi Islami. Etika ilmu ekonomi Islam berusaha untuk mengurangi kebutuhan material manusia yang luar biasa, untuk menghasilkan energi manusia dalam mengejar cita-cita spiritualnya.

Perkembangan batiniah yang bukan perluasan lahiriah, telah dijadikan cita-cita tertinggi manusia dalam hidup. Semangat modern dunia Barat, sekalipun tidak merendahkan nilai kebutuhan akan kesempurnaan batin, namun rupanya telah mengalihkan tekanan ke arah perbaikan kondisi kehidupan material. Kemajuan berarti semakin tingginya tingkatan hidup yang mengandung arti meluasnya kebutuhan yang menambah perasaan ketidakpuasan dan kekecewaan akan hal-hal sebagaimana adanya, sehingga nafsu untuk mengejar tingkatan konsumsi yang semakin tinggi pun bertambah. Dari segi pandangan modern, kemajuan suatu masyarakat dinilai dari sifat kebutuhan materialnya (Mannan, 1995: 44-45).

b) Bekerja dan Berproduksi

Allah SWT berfirman dalam Al Qur'an Surat Yasin ayat 33-35:

وَعَايَةٌ لَهُمُ الْأَرْضُ الْمَيِّتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ ﴿٣٣﴾
وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِّنْ نَّخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ لِيَأْكُلُوا مِن ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ ﴿٣٤﴾

Artinya “Suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hidupkan bumi itu daripadanya biji-bijian, maka daripadanya mereka makan. Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan kami pancarkan padanya beberapa mata air, supaya mereka dapat makan dari buahnya dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka, mengapakah mereka tidak bersyukur?” (Depag RI, 1994: 709-710)

Pertama, hendaklah manusia bekerja didasarkan atas kepentingan berproduksi, sebagaimana dinyatakan ayat Al Qur'an di atas dan dari apa yang diusahakan oleh tangannya. Meski manusia bekerja, usaha tersebut tetap disandarkan pada kehendak Allah SWT dengan disertai doa memohon pertolongan-Nya.

Kedua, lingkungan adalah anugerah Allah SWT yang menyediakan segala kebutuhan yang dapat membantu manusia dalam kehidupannya. Anugerah Allah SWT itu disertai kesiapan berkarya yang disediakan pula baginya sejak pertumbuhannya. Keterampilan tangan dalam pertanian adalah pilar yang kokoh dan asasi dalam perolehan hasil pertanian. Dengan demikian jangan sampai seorang mukmin berkeyakinan bahwa fatalisme dibenarkan oleh aqidah.

Fatalisme adalah jalan yang negatif dalam kehidupan, yaitu bersikap menunggu tanpa berusaha. Islam hanya mengenal konsep tawakal kepada Allah, tetapi sama sekali tidak menerima fatalisme. Tawakal kepada Allah SWT berarti mendayagunakan seluruh potensi untuk memikirkan keselamatan, mempertimbangkan berbagai alternatif dan memilih yang terbaik untuk diimplementasikan (Mursi, 1997: 118).

Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa, ada tiga unsur yang menjadikan hidup manusia positif dan berguna. Pertama, mengimplementasikan potensi kerja yang dianugerahkan oleh Allah. Kedua, ketika bahagia bertawakal kepada Allah, dan mencari pertolongan-Nya. Ketiga, beriman kepada Allah SWT untuk menolak bahaya kediktatoran, kesombongan atas prestasi yang dicapai.

Allah SWT berfirman dalam Al Qur'an Surat Al Qashash ayat 77:

وَأَبْتَغِ فِي مَآءِ اتِّدَكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا
يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya “Carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi” (Depag RI, 1994: 623).

Allah SWT berfirman dalam Al Qur'an Surat Al Isra' ayat 29:

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ
 مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴿٦٦﴾

Artinya “Janganlah kamu jadikan tanganmu terbelenggu pada lehermu dan janganlah kamu terlalu mengulurkannya, karena itu kamu menjadi tercela dan menyesal” (Depag RI, 1994: 428).

Allah SWT berfirman dalam Al Qur’an Surat Al Furqan ayat 67:

Artinya “Orang-orang yang apabila membelanjakan (harta),

وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾

mereka tidak berlebih-lebihan dan tidak (pula) kikir dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian” (Depag RI, 1994: 568).

Allah SWT berfirman dalam Al Qur’an Surat Al Maidah ayat 35:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي
 سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan” (Depag RI, 1994: 165).

Ayat tersebut di atas menjelaskan tentang manusia sebagai makhluk yang direncanakan Allah SWT untuk bekerja dan

berproduksi. Dalam beberapa ayat Al Qur'an tersebut dapat disimpulkan tentang potensi manusia untuk bekerja dan memproduksi secara religius.

1. Bekerja adalah kegiatan alami dalam kehidupan manusia. Bagi Islam, bekerja mengelola kekayaan alam yang diberikan Allah SWT untuk kebaikan manusia adalah amal ibadah, yang akan diganjar dengan kebaikan pula di dunia maupun di akhirat kelak oleh Allah SWT.
2. Manusia adalah makhluk yang berakal yang mampu menerapkan kontrol diri dalam aktivitas kesehariannya. Meskipun demikian, manusia kadang-kadang membutuhkan pertolongan dan arahan dari rekannya untuk melaksanakan kontrol diri tersebut. Apapun kondisinya, Islam menganggap pentingnya setiap individu muslim menyiapkan diri dalam rangka misi hidupnya. Seorang muslim dapat mengatasi goncangan hidup dan tuntutan hawa nafsunya dengan mengandalkan kepada kesadaran spiritual dan kompetensi akalnyanya. Dengan demikian seorang muslim meraih kontrol diri yang bersumber dari dalam hal ini akan menolong untuk berbuat sesuai dengan perintah agama Islam dan menjalankan aktivitas teknologi.
3. Manusia adalah makhluk yang bertanggung jawab, yang secara potensial mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan manusia juga bisa gagal. Manusia, dalam Al Qur'an menerima mandat dari Allah SWT dan mempunyai tanggung jawab penuh atas setiap tindakannya. Meskipun Islam berarti ketundukan total terhadap Allah SWT, manusia merdeka dan bebas mengarahkan tindakannya dan apabila manusia tidak dipengaruhi oleh siapapun, kualitas kemampuan mengarahkan diri ini akan muncul. Sebagai contoh, kesucian seorang anak adalah jaminan bahwa manusia akan mengenal Allah SWT dan menyembah-Nya, meskipun seorang anak tidak dipengaruhi dan dibimbing oleh

orang tua atau masyarakat. Beberapa situasi membutuhkan pengarahan dan motivasi dalam rangka pelaksanaan tanggung jawab. Fakta bahwa Islam menekankan disiplin diri dan keberadaan Allah SWT bersamanya kapan dan dimana saja, tidak berarti bahwa orang-orang yang diberi jabatan dibiarkan bertindak sepenuhnya tanpa pengawasan orang lain. Sesuai dengan konsep Islam tentang manusia, maka pengawasan diperlukan untuk selalu meminimumkan pengaruh jahat dalam diri manusia dan merangsang motivasi baik semaksimal mungkin.

4. Manusia adalah makhluk berakal yang dapat menggunakan bakat dan kecerdasan untuk mengembangkan kehidupan di bumi dan membuatnya semakin sejahtera. Islam mendorong setiap orang baik dalam skala pribadi, kelompok, maupun masyarakat untuk menggunakan potensi yang dimiliki demi kemaslahatan hidupnya. Satu-satunya pembatasan yang dikenakan ialah bahwa kemampuan inovatif tersebut beroperasi dalam ruang lingkup yang telah digariskan oleh Islam.
5. Potensi manusia yang besar dapat dibangkitkan dengan motivasinya. Perbedaan metoda motivasi antar Barat dengan Islam, bahwa Islam di samping memberikan insentif material dan keuangan juga menggunakan insentif spiritual. Efektivitas insentif spiritual terbukti lebih kuat daripada yang material.

Islam selalu menyentuh hati setiap muslim dan mendorongnya untuk menjaga kesadaran Islamnya. Para ulama Islam dan orang yang belajar psikologi percaya bahwa motivasi spiritual lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Hal ini tidak berarti menghilangkan sama sekali motivasi material dan keuangan dalam diri manusia.

c) Kinerja

Perusahaan industri manufaktur sebagai organisasi dimaksudkan untuk memberikan kepada setiap orang suatu pekerjaan tertentu dan jelas, serta untuk menjamin bahwa pekerjaan itu dikoordinasikan sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan. Jadi organisasi bukan tujuan tetapi alat untuk mencapai tujuan. Tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tersebut merupakan kinerja organisasi. Agar kinerja tersebut sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai maka banyak langkah yang harus dikerjakan oleh suatu organisasi.

Kinerja suatu organisasi ditinjau dari budaya kerja sangat tergantung pada sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja bagi para karyawan. Sikap terhadap pekerjaan atau sering pula disebut anggapan dasar terhadap kerja seseorang akan berbeda-beda (Cahyono, 1999: 9). Sejalan dengan kajian teori tersebut dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan, maka kinerja yang akan diteliti merupakan kinerja perilaku yang terbagi menjadi tiga indikator yaitu: kinerja fisiologis religius, kinerja psikologi religius dan kinerja spiritual.

David Fitt (dalam Gorda, 1998: 91) mendefinisikan kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Futrell dan Parasuraman (dalam Gorda, 1998: 92) melihat bahwa kinerja adalah suatu konsep yang multidimensional mencakup

tiga aspek, yaitu sikap, kemampuan, dan prestasi. Di sisi lain Atmosoeperto (2000: 42) mendefinisikan bahwa motivasi dan kemampuan merupakan dua faktor yang dapat menimbulkan efek sinergik yang menghasilkan kinerja.

$$P = f(A.M)$$

“*Performance*” (P) adalah fungsi (f) dari “*ability level*” (A) dan “*degree of motivation*” (M) (Yong, 1984: 92). Pembinaan Sumber Daya Manusia tidak cukup hanya dengan menyelenggarakan latihan saja, tetapi juga harus disertai pengembangan atau pembinaan selanjutnya.

Peranan motivasi dan kemampuan terhadap prestasi kerja dapat dijelaskan dalam kuadran motivasi kemampuan pada gambar 2.3. Kemampuan yang tinggi dan didukung oleh motivasi yang tinggi pula akan memberikan keragaman yang baik berupa produktivitas yang lebih baik. Apabila pertanyaan yang tercermin dalam kuadran motivasi (-)/ kemampuan (+) tidak terjawab dengan jelas, keadaannya akan menjadi lebih jelek seperti yang digambarkan dalam kuadran motivasi (-)/kemampuan (-) (=“*deadwood*”). Apabila pertanyaan tersebut bisa segera terjawab, keadaannya akan menjadi lebih baik sebagai digambarkan dalam kuadran motivasi (+)/kemampuan (+) (=“*star*”).

(+) **MOTIVASI** (-)

Sesuai dengan teori tersebut kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan, namun mengingat penelitian ini hanya dikaji pengaruh motivasi terhadap kinerja yang religius, maka motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja yang religius perlu

konsep spiritual. Sebagaimana telah dikembangkan oleh Maslow, Max Weber, John Naisbitt, Patricia Aburdene dan sebagainya, bahwa kebutuhan spiritual sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan krisis ekonomi seperti lemahnya kinerja, pemborosan, perilaku konsumtif, pemusnahan sumber daya untuk usaha yang tidak produktif.

Menurut Awidler dalam Asy'arie (1997: 33), tuntutan akan kebutuhan spiritual begitu mendesak bagi kemanusiaan universal sehingga dalam persoalan yang paling sederhana sekalipun harus diupayakan tetap menuju pada alur spiritualitas. Dalam citra pandangan dunia Timur, segala bentuk manifestasi dari daya kreasi manusia bertitik pangkal dari sudut ketuhanan transendental yang begitu tampak jelas dalam etika. Di Barat aspek transendental bermula dari telaah konseptual, maka di Timur alam transendental menyatu dalam setiap perilaku dan ajaran sosial, termasuk keharmonisan dengan alam. Semua prinsip hidup dilandaskan atas makna transenden (Arapura, dalam Asy'arie, 1997: 33). Tentang upaya untuk membangkitkan makna transendental dalam kehidupan dikaji oleh Dorff, Sadler, Thottungal (dalam Asy'arie, 1997: 35)

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan

dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan.

d) Penilaian Kinerja

Menurut teori yang disampaikan oleh Zadjuli (1992: 46-47) menyatakan bahwa Islam mempunyai penilaian kinerja tersendiri yang meliputi beberapa unsur sebagai berikut:

- a. Niat bekerjanya adalah karena Allah.
Orang yang mati pada waktu mencari nafkah baik untuk keluarga maupun dirinya sendiri karena Allah, maka akan termasuk mati syahid.
- b. *Dalam bekerja harus memberlakukan kaidah secara totalitas. Dapat bekerja menjadi petani, nelayan, peternak, pembantu rumah tangga, pegawai negara dan lain sebagainya. Di pihak lain tidak bekerja sebagai perampok, pencuri, pelacur, penjudi dan jenis pekerjaan lain yang dilarang agama.*
- c. Motivasinya adalah mencari “keberuntungan” di dunia dan akhirat. Keberuntungan di sini artinya setelah manusia bekerja dan berusaha yang menentukan berhasil tidaknya adalah Allah yang mahakuasa. Hasil pekerjaan orang kafir hanya dapat dinikmati di dunia saja.
- d. Dalam bekerja dituntut penerapan asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan alam.
- e. Menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan beribadah.

Hadist Rasulullah memberikan petunjuk sebagai berikut: “carilah harta seolah-olah kamu hidup seribu tahun lagi dan beribadahlah seolah-olah kalian mati besok pagi.”

Hal ini dituntut demikian karena pada dasarnya: lahir, rizki, jodoh dan mati mutlak merupakan takdir Allah.

- f. Setelah berhasil dalam bekerja hendaknya bersyukur kepada Allah SWT serta membelanjakan rizki yang diperolehnya di jalan Allah SWT pula dengan cara:
1. Tidak boros dan tidak kikir.
 2. Mengeluarkan zakat, infak, sedekah dan naik haji jika sudah memenuhi persyaratan.
 3. Menyantuni anak yatim, fakir miskin, cacat dan lain sebagainya.

Dalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi kepegawaian lainnya. Semua organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Dalam organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis terhadap kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal.

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik karyawan bekerja jika dikaitkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia

karyawan, departemen sumber daya manusia dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan memastikan bahwa upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik organisasi (Simamora, 1997 : 416).

Penilaian kinerja menyangkut kinerja dan akuntabilitas karyawan. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja karyawan sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Namun untuk penilaian kinerja yang religius digunakan aspek kualitatif untuk meneliti sikap dan perilaku karyawan yang berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan.

BAB X

PENGARUH MOTIVASI DALAM BEKERJA

A. Pengaruh Motivasi Aqidah terhadap Kinerja yang Religius.

Rumusan masalah yang diajukan adalah apakah motivasi aqidah (tauhid) berpengaruh terhadap kinerja religius karyawan industri di Batamindo Batam. Perilaku keagamaan karyawan diduga dapat berpengaruh terhadap kinerja yang religius. Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sikap dan perilakunya sebagai implementasi aqidahnya (tauhidnya).

Adanya pengaruh motivasi aqidah terhadap kinerja yang religius tersebut relevan dengan ajaran Islam, di mana Allah SWT menyerukan kepada hambanya agar beragama (atau berIslam) secara menyeluruh (Q.S. Al Baqarah: 208). Setiap muslim, baik dalam berpikir, bersikap maupun bertindak, diperintahkan untuk berIslam. Dalam melakukan aktivitas ekonomi, sosial, politik, atau aktivitas apa pun termasuk dalam bekerja seorang muslim diperintahkan untuk melakukannya dalam rangka beribadah kepada Allah. (Ancok, 1994; 78-79).

Dengan kekokohan aqidah di dalam jiwa manusia maka akan mengangkatnya dari materialisme yang rendah dan mengarahkannya

kepada kebaikan, keluhuran, kesucian dan kemuliaan (Sabiq, 1994: 12). Apabila seseorang memiliki aqidah yang kuat, akan melahirkan keutamaan - keutamaan yang tinggi seperti keberanian, kedermawanan, kebajikan, ketentraman, preferensi dan pengorbanan yang akan tercermin dalam kinerja yang religius.

Dalam Al Qur'an banyak ayat yang mengaitkan antara iman dan amal shaleh (kinerja yang religius). Manusia jika memiliki iman yang kuat, tepat dan benar dapat dipastikan akan mampu meningkatkan kinerja secara religius (amal shaleh) sehingga kelak berhak sebagai penghuni surga yang kekal dan abadi di dalamnya (QS. Al Baqarah: 82).

Hipotesis yang diajukan adalah terdapat pengaruh bermakna motivasi aqidah (tauhid) terhadap kinerja yang religius. Berdasarkan hasil *second order confirmatory analysis*, dapat disimpulkan bahwa Aqidah dapat diukur dengan indikator variabel yang tidak diobservasi (*unobserved variable*) : Iman Kepada Allah (IKA), Iman Kepada Kitab (IKK), Iman Kepada Rasul (IKR). Demikian juga masing-masing indikator variabel IKA, IKK dan IKR dapat diukur melalui lima indikator *variable observed* yang sama, yakni: keterlibatan ritual, keterlibatan ideologis (dogmatis), keterlibatan pengetahuan, keterlibatan pengalaman, serta keterlibatan konsekuensi.

Hasil pengujian melalui *structural equation modelling*, menunjukkan bahwa aqidah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja yang religius, yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,88 (Tabel 5.20) dengan nilai probabilitas 0,00. Dari hasil

tersebut berarti rumusan masalah satu terjawab, serta dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu didukung oleh fakta atau dapat diterima. Adanya pengaruh positif dari motivasi aqidah terhadap kinerja yang religius memiliki implikasi bahwa meningkatnya motivasi aqidah para karyawan akan meningkatkan kinerjanya yang religius.

Berdasarkan salah satu rukun iman tersebut (Iman kepada Allah), manusia dalam kehidupannya harus beramal shaleh, dalam hal ini dapat diartikan dengan kinerja yang religius (Zadjuli, 1999: 9). Tidak ada satupun perintah dalam Islam yang bisa dilepaskan dari tauhid. Kewajiban untuk menyembah Tuhan, untuk mematuhi perintah-perintah-Nya dan menjauhi larangan-larangan-Nya, akan hancur begitu tauhid dilanggar. Dapat disimpulkan bahwa tauhid adalah intisari Islam dan suatu tindakan tak dapat disebut sebagai bernilai Islam tanpa dilandasi oleh kepercayaan (aqidah) kepada Allah SWT. (Ancok, 1994: 79)

Berkaitan dengan Iman Kepada Kitab Allah (Al Qur'an), pedoman hidup yang terkandung dalam Al Qur'an hanyalah dapat dimengerti dan dipedomani jika ada upaya pemikiran terhadap isi yang terkandung di dalamnya. Al Qur'an harus diyakini dapat digunakan sebagai pedoman yang harus dihayati dan dijadikan pegangan dalam menghadapi persoalan hidup manusia, termasuk dalam bekerja (Asy'arie, 1997: 10). Sedangkan Iman Kepada Rasul, Al Qur'an memandang kenabian sebagai fenomena yang bersifat universal, di mana di setiap pelosok dunia ini pernah hadir seorang Rasul Allah, baik yang disebutkan maupun yang tidak disebutkan di dalam Al Qur'an (Surat Al Mukmin: 78). Rasul Allah dalam

berbagai kesempatan selalu menekankan pentingnya tenaga kerja dan selalu menghargai karya para karyawan dan para ahli dalam suatu bidang pekerjaan tertentu. Oleh karenanya sangat penting bagi setiap muslim untuk memahami makna bekerja sebagai suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, fikir dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (*khoiro ummah*). (Tasmara, 1995: 15).

Sesuai dengan tuntunan aqidah Islamiyah maka kinerja dalam motif ekonomi Islam adalah mencari “keberuntungan” di dunia dan di akherat selaku *khalifatullah* dengan jalan beribadah dalam arti yang luas. (Zadjuli, 1992: 38-39) Setiap muslim harus sadar bahwa segala *illah* (Tuhan) yang akan menyimpangkan perhatian (*tawajjuh*) kepada Allah, adalah dosa musyrik yang tidak terampuni yang kemudian membawa kesadaran bahwa jiwa, kalbu, pikir dan seluruh sistem sikap dan perilakunya harus tetap pada garis linier menuju dan berangkat dari kesadaran tauhid (aqidah) semata-mata. Aqidah akan terpelihara dengan baik apabila perjalanan hidup seseorang diwarnai dengan penanaman tauhid secara memadai. Sebaliknya bila perjalanan hidup seseorang diwarnai pengingkaran terhadap apa yang telah Allah SWT ajarkan pada jaman azali, maka ketauhidan seseorang bisa rusak. Menurut Ancok (1994: 81) agar diketahui dan terjaga, maka orang harus melengkapinya dengan pengetahuan tentang aqidah. Sehingga secara umum, aqidah setiap muslim dapat dijadikan sebagai salah satu variabel motivasi spiritual untuk meningkatkan kinerja yang religius.

Dalam pembahasan tauhid (aqidah) terdapat perbedaan cara pandang antara filsafat Fatalisme atau *Jabariah* dengan filsafat *Qadariah* dengan bahannya tentang manusia yang bebas. Teologi Sunnatullah dengan filsafat *Qadariyah* serta orientasi duniawi disamping akherat, juga membuat umat Islam produktif dalam bidang ekonomi dan peradaban (Nasution, 1995:113).

Dalam penelitian aqidah membuktikan adanya pengaruh langsung positif signifikan antara aqidah terhadap kinerja, telah ditemukan fakta-fakta ilmiah berkenaan dengan orientasi teologis ikhwan jamaah *Tariqad Qadariyah Na'sabandiyah* (TQN) terkait dengan perilaku ekonomi yang diperankannya. Keyakinan teologis yang berakar pada ajaran tarekat pada gilirannya berimplikasi terhadap etos kerja para jamaahnya, khususnya dalam kegiatan ekonomi. Dikotomi *Jabariyah-Qadariyah* yang pada umumnya lebih dilihat sebagai komponen keberagaman seseorang, muncul sebagai faktor yang berpengaruh terhadap perilaku sosial ekonomi. (Kahmad, 2000: 119)

Pada umumnya tauhid yang diajarkan di masyarakat adalah tauhid Rubbubiyah yang diajarkan awalnya oleh Asyariyah dan biasa disebut sebagai *Ahli Sunnah wal Jamaah*. *Tauhid Rububiyah* sering dituduh sebagai penyebab faham fatalisme, maka tauhid yang dianjurkan Al Qur'an adalah tauhid *Uluhiyah* yang juga diajarkan Nabi Muhammad SAW. *Tauhid Uluhiyah* mengajarkan bagaimana meng-illah-kan hanya Allah, sedangkan *Tauhid Rubbubiyah* dituduh sebagai yang menghilangkan motif kerja dan kinerja. (Abdurrahim, 1993: 31).

Tauhid yang dianut akan mempunyai pengaruh terhadap perilakunya, bahkan kualitas seseorang 90% sangat ditentukan oleh sikap dan perilaku, sedangkan 10% oleh ilmu pengetahuan, sedangkan sikap dan perilaku ditentukan oleh nilai seperti niat-ikhlas (*sincerity*) yang merupakan manifestasi dari sikap tauhid. (Abdurrahim, 1993: 31-32) Motivasi aqidah berpengaruh paling awal terhadap kinerja spiritual akan memberi ruh (*spirit*) pada motivasi berikutnya, kemudian berpengaruh pada perilaku ibadah (kinerja psikologi religius) dan perilaku mu'amalat (kinerja fisiologi religius) akan ditentukan oleh sikap tauhidnya atau tergantung kualitas spiritualnya (keikhlasannya). Pengaruh motivasi aqidah terhadap kinerja yang religius, apabila diuji dan dianalisis ternyata hasilnya positif signifikan, dapat diartikan pemahaman tauhid para karyawan sudah sesuai dengan kehendak ajaran Islam, hanya saja perlu diuji dan dianalisis pada motivasi ibadah dan motivasi mu'amalat.

B. Pengaruh Motivasi Ibadah Terhadap Kinerja yang Religius

Rumusan masalah yang diajukan adalah apakah motivasi ibadah berpengaruh terhadap kinerja yang religius pada karyawan Batamindo di Batam. Menurut teori Max Weber (dalam Swasono, 1988: 50) menyatakan bahwa ada hubungan langsung (fungsional) antara sistem nilai suatu agama dengan kegairahan bekerja para pemeluk ajaran agama, maka kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh tingkat keikhlasan, kekhusukan dan kontinuitas ibadahnya. Teori Max Weber didukung oleh Zadjuli (1999: 10) yang menyatakan bahwa manusia sebagai *khalifatullah* dalam semua aktivitas hidupnya memiliki motif (niat) karena Allah, motivasinya

didorong oleh ibadah untuk meningkatkan kinerja yang religius (amal shaleh). Jika diperhatikan ajaran Islam melalui beberapa ayat Al Qur'an mengenai ibadah yang selalu terkait dengan *output* proses produksi (mu'amallat) seperti: zakat, perdagangan (*tijarah*), *amar ma'ruf nahi munkar* dan kinerja yang religius (amal shaleh) maka tidak dapat diragukan bahwa karyawan yang ibadahnya *kaffah* (ikhlas, khusuk, kontinyu) akan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun sebagaimana ditulis Amsyari (1995: 171) bahwa adanya pengaruh pemahaman aliran:

“Aliran spiritualisasi agama membatasi Islam hanya untuk ritual dan itupun secara pelan-pelan diabaikan pelaksanaannya (shalatpun makin jarang, berdoaapun kalau sedang kesulitan, puasapun kalau tidak sakit maag dan semacamnya).”

Berdasarkan teori tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah terdapat pengaruh motivasi ibadah terhadap kinerja yang religius. Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa ibadah dapat diukur dengan variabel yang tidak diobservasi (*unobserved variable*): Tingkat Pengamalan Doa (TpDoa), Shalat dan Puasa. Demikian juga masing-masing variabel TpDoa, Shalat dan Puasa dapat diukur melalui lima indikator *variable observed* yang sama, yakni: keterlibatan ritual, keterlibatan ideologis (dogmatis), keterlibatan pengetahuan, keterlibatan pengalaman, serta keterlibatan konsekuensi.

Hasil analisis *structural equation modelling* menunjukkan bahwa ibadah berpengaruh langsung negatif terhadap kinerja yang religius, yang ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar $-1,35$

(Tabel 5.20) dengan nilai probabilitas 0,00. Fenomena empiris di Batamindo ini menggambarkan bahwa meningkatnya motivasi ibadah para karyawan akan menurunkan kinerja yang religius. Dari hasil tersebut berarti rumusan masalah dua terjawab, sedangkan hipotesis dua yang diajukan tidak didukung fakta atau ditolak.

Adanya pengaruh negatif ibadah terhadap kinerja yang religius tidak relevan dengan penjelasan teori yang mengatakan bahwa tingkat pengamalan doa, shalat dan puasa merupakan karakteristik khas yang seharusnya dimiliki oleh setiap pribadi muslim yang memberikan aspirasi dan dorongan pada dirinya untuk berkinerja. Potensi doa, dzikir dan pikir itu adalah aset *Illahiyah* yang seharusnya dikelola dengan baik dalam perwujudan kerja prestatif atau amal shaleh atau disebut berkinerja (Tasmara, 1995: 77). Allah SWT melimpahkan karunianya kepada manusia dengan dua potensi akbar ini dalam upaya memberikan kesadaran bahwa pengamalan doa akan memiliki pengaruh yang kuat dalam peningkatan kinerja yang religius. Tingkat pengamalan doa seharusnya dimanifestasikan dengan cara penghayatan yang tinggi terhadap prestasi serta berkeyakinan bahwasannya kerja adalah ibadah maka setiap pribadi muslim seharusnya memiliki suatu *goal* bahwa hidup ini akan mempunyai nilai apabila dirinya mampu menjadi rahmat bagi lingkungan dan alam sekitarnya (*rahmatan lil 'allamain*) hidup yang punya arti (Tasmara, 1995: 77). Sedangkan terkait dengan shalat, ada empat aspek terapeutik yang terdapat dalam shalat: aspek olah raga, aspek meditasi, aspek *auto* sugesti dan aspek kebersamaan (Ancok, 1994: 98). Shalat dalam Islam

menempati kedudukan yang tidak dapat ditandingi oleh ibadah manapun juga.

Data yang diperoleh dari Batamindo menunjukkan adanya tempat ibadah shalat (musholla) yang tidak memenuhi standar arsitektur ruangan untuk shalat, dengan analisa sebagai berikut:

Masing-masing jumlah karyawan pada 10 perusahaan yang diambil sampel mempunyai jumlah karyawan 16.379 orang, jumlah yang beragama Islam 13.562 orang, berarti jumlah karyawan yang beragama Islam $13.562 : 16.379 \times 100\% = 82,80\%$, dari identitas responden menurut jenis kelamin (Tabel 5.1) 85% persen dan 15% laki-laki. Luas musholla di 10 perusahaan adalah 285 m^2 , sesuai standar arsitektur *space* untuk 1 orang melakukan shalat adalah $0,6 \text{ m} \times 1,2 = 0,72 \text{ m}^2$, maka kapasitas musholla untuk satu kali jama'ah = $285 : 0,72 = 395,83$ dibulatkan 396 karyawan, oleh karena itu berbagai faktor halangan (10%), maka yang melaksanakan shalat (90%) = $0,9 \times 13.562 = 12.205,8$ dibulatkan 12.200 karyawan. Untuk melaksanakan shalat, karyawan ada yang shalat di 2 masjid dengan kapasitas $800 + 400 = 1.200$ jama'ah, dilaksanakan dengan 6 giliran (kloter) = $6 \times 1.200 = 72.00$ jama'ah, sedangkan sisanya = $12.200 - 7.200 = 5.000$ jama'ah. Karyawan yang shalat di mushalla diatur secara bergiliran = $5.000/396 = 12,62$ dibulatkan 13 giliran. Waktu istirahat siang hari 1 jam (60 menit), yaitu mulai jam 12.00-13.00 (tabel 1.4), hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa karyawan menggunakan waktu untuk makan 15 menit, untuk istirahat dan berkomunikasi 10 menit, untuk wudhu dan shalat 10 menit (tempat wudhunya berdekatan), sebagian karyawan ada yang makan dahulu dan sebagian dan kemudian shalat dahulu kemudian

makan. Waktu yang dibutuhkan untuk istirahat, makan dan shalat = $13 \times 10 + 15 + 10 = 155$ menit, sedangkan waktu yang tersedia untuk makan, istirahat dan shalat hanya 60 menit, maka terjadi ketidakefisiensinya waktu untuk shalat terbatasnya ruangan mushalla sebesar = $155 - 60 = 95$ menit. Fakta empiris yang diolah dari data otentik tentang ketersediaan ruang musholla yang dikaitkan dengan jumlah karyawan dan waktu untuk istirahat, shalat dan makan, dapat memberikan jawaban sementara dari faktor eksternal atas pengaruh negatif pelaksanaan ibadah terhadap kinerja karyawan. Menurut teori Max Weber dan sesuai ajaran Islam bahwa ibadah seharusnya dapat berpengaruh positif terhadap kinerja yang religius (amal shaleh).

Menurut ajaran Islam, shalat mengandung beberapa aspek: individual dan sosial terhadap lingkungan hidup, diantaranya melahirkan ilmu pengetahuan dan teknologi dan semangat membangun (Ancok, 1994), termasuk di dalamnya adalah meningkatkan etos kerja yang positif. (Tasmara, 1995; Sabiq, 1988) sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ibadah jika ditinjau dari manajemen waktu (disiplin, efisien, efektif, tepat waktu), Q. S Al-‘Ashr (Waktu) menyatakan bahwa manusia selalu dalam keadaan merugi, kecuali orang yang beriman dan beramal shaleh (kinerja yang religius). Materi khutbah (ceramah) yang integral dan komprehensif, diperlukan sebagai sarana motivasi spiritual, tetapi secara empirik ditemukan, bahwa materi khutbah saat ini masih konvensional.

Dalam penelitian yang dilakukan Sholeh (2000: 167-168) menyimpulkan bahwa bagi kelompok yang memperoleh manfaat kesehatan setelah menjalankan shalat tahajud, mungkin dalam

mengamalkan shalat tahajud disertai dengan niat yang tulus ikhlas, khusuk, kontinyu dan tepat. Sebaliknya bagi kelompok yang tidak memperoleh manfaat kesehatan, bahkan mengeluh kesakitan, batuk-pilek, pusing-pusing susah tidur tidak ada nafsu makan, gangguan pencernaan setelah menjalankan shalat tahajud, sangat mungkin oleh karena dalam menjalankan shalat tahajud tidak disertai dengan niat yang ikhlas, tidak khusuk, tidak tepat dan tidak kontinyu. Sehingga shalatnya itu menjadi beban yang menyebabkan subyek terpaksa gagal beradaptasi terhadap perubahan irama sirkadian. Shalat tahajud sangat dianjurkan oleh Al Qur'an dan As- Sunnah (Islam), begitu pentingnya shalat tahajud dalam perintah Allah dan Rasul seolah-olah seperti shalat wajib, karena akan mempunyai pengaruh yang signifikan bagi pelakunya.

Penemuan lain dari penelitian pengaruh shalat tahajud tersebut juga diperkuat dengan hasil penelitian Wibisono (1985) pada siswa SMU Muhammadiyah Yogyakarta ditemukan adanya korelasi negatif yang signifikan antara keteraturan menjalankan shalat dengan tingkat kecemasan. Makin rajin dan teratur orang melakukan shalat makin rendah tingkat kecemasannya. Pengaruh negatif signifikan motivasi ibadah terhadap kinerja yang religius, dapat dikaitkan dengan temuan tersebut bahwa tingkat rajin (ikhlas) dan teratur (kontinyu) dapat dijadikan ukuran untuk mengukur pengaruhnya. Semakin rajin dan kontinyu karyawan menjalankan shalatnya patut diduga kinerjanya akan positif signifikan, dan jika dilakukan tidak rajin dan tidak kontinyu berdasarkan penelitian ini hasilnya akan negatif signifikan, disamping juga adanya pengaruh eksternal (fasilitas shalat, waktu untuk shalat) yang perlu diuji dan dianalisis.

Penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian lain yang berusaha untuk membuktikan secara empiris bahwa Islam merupakan faktor penghambat bagi pembangunan. Pertama, bahwa makin tinggi religiusitas seorang muslim akan makin rendah kecenderungan orientasi kepada masa depan, penguasaan atas alam dan kerja. Kedua, makin tinggi religiusitas seseorang, makin rendah pula kecenderungan petani Yordan mempergunakan alat pertanian secara modern. Dengan teknik uji Chi Square, ia menarik kesimpulan bahwa komitmen religiusitas seseorang (Surcliffe disini hanya menggunakan satu indikator saja, yaitu disiplin shalat lima waktu) tidak menunjukkan efek berarti (signifikan) terhadap orientasi nilai maupun produktivitas seseorang. (Surcliffe dalam Muhammadiyah, 1966: 62)

Shalat apabila dilakukan secara bagus maka *insya Allah* amalannya juga bagus tetapi kalau shalatnya tidak bagus maka amalannya juga tidak bagus. (Rais, 1998: 60) Jika diambil aktivitas ibadah shalat di masjid yang menunjukkan adanya peningkatan tetapi kemungkaran masih banyak berlaku di masyarakat jawabannya sebagaimana dikatakan oleh Rais (1998:60):

“Jawabannya tentu karena ruh shalat belum betul-betul dihayati. Shalat yang dilakukan mungkin secara mekanis, rutin dan belum ditegakkan dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat.”

Selain shalat yang dijadikan variabel indikator motivasi ibadah, yang perlu diperhatikan lagi adalah puasa. Dalam berpuasa, seharusnya pendekatan yang paling dulu dikedepankan adalah keimanan. Penelitian gejala puasa di laboratorium ilmiah, para ahli

berpendapat bahwa puasa sebagai suatu gejala fisiologi dan bukan semata-mata suatu hasil proses iradah, puasa adalah suatu keharusan hidup dan kesehatan (Al-Fanjari, 1990: 76)

Banyak manfaat yang diperoleh dari pengamalan puasa, secara jasmani dan ruhani. Dengan berpuasa yang intinya adalah menahan nafsu, dapat diartikan sebagai sarana penyimpanan energi spiritual untuk meningkatkan kinerja yang religius. Oleh karenanya, ketidak relevanan pengamalan ibadah (do'a, shalat, dan puasa) dalam meningkatkan kinerja yang religius, dapat disebabkan oleh adanya faktor internal dan faktor eksternal yang perlu diteliti lebih mendalam. Keterbatasan fasilitas berwudhu, juga ruangan untuk shalat, serta keterbatasan waktu istirahat yang digunakan untuk shalat, makan dan istirahat tersebut akan menimbulkan karyawan tergesa-gesa, menjadi kurang ikhlas dan kurang khusuk dalam melaksanakan ibadah shalat, sehingga akan berpengaruh negatif terhadap kinerja yang religius.

C. Pengaruh Motivasi Mu'amallat Terhadap Kinerja yang Religius

Menurut survei pola konsumsi masyarakat Batam menunjukkan perilaku yang konsumtif (BPS, 2000). Dari tahun 1972 sampai tahun 2000 kecenderungan masyarakat membelanjakan uangnya untuk yang bukan bahan makanan (faktor psikologis) semakin meningkat. Ditambah adanya beragamnya jenis dan bentuk interaksi sosial ekonomi (mu'amallat) antar karyawan, maka patut

dicermati adanya permasalahan motivasi mu'amallat yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Permasalahan yang diajukan adalah apakah motivasi mu'amallat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut teori Maslow (1964) bahwa manusia didorong oleh kebutuhan-kebutuhan yang universal yang dibawa sejak lahir, tersusun dalam suatu tingkat, dari yang paling lemah sampai yang paling kuat, prasyarat untuk mencapai aktualisasi diri adalah memuaskan empat kebutuhan yang berada pada tingkat yang paling rendah, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan memiliki cinta dan kebutuhan akan penghargaan. Aktualisasi diri dapat didefinisikan sebagai perkembangan yang paling tinggi dan penggunaan semua bakat perkembangan yang paling tinggi. Maka hipotesis yang diajukan adalah terdapat pengaruh motivasi mu'amallat terhadap kinerja karyawan di Batamindo Batam.

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, ternyata disimpulkan bahwa Mu'amallat dapat diukur berdasarkan indikator variabel yang tidak diobservasi (*unobserved variable*): Kebutuhan Primer (KebPrim), Sekunder (KebSek) dan bekerja serta berproduksi (Kerprod). Demikian juga masing-masing indikator KebPrim, KebSek dan KerProd dapat diukur melalui lima indikator *variable observed* yang sama, antara lain: keterlibatan ritual, keterlibatan ideologis (dogmatis), keterlibatan pengetahuan, keterlibatan pengalaman, serta keterlibatan konsekuensi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mu'amallat berpengaruh langsung positif terhadap kinerja yang religius, yang

ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 1,38 (Tabel 5.20) dengan nilai probabilitas 0,00. Temuan ini memberi gambaran bahwa meningkatnya motivasi mu'amallat akan meningkatkan kinerja religius apabila variabel lain konstan. Dengan hasil ini berarti rumusan masalah tiga terjawab, dan hipotesis tiga didukung oleh fakta dan dapat diterima kebenarannya.

Adanya pengaruh positif motivasi mu'amallat terhadap kinerja yang religius sejalan dengan teori Mursi (1982) yang menyatakan bahwa dalam mu'amallat, seorang muslim akan memperhatikan tiga kebutuhan, yaitu: primer, sekunder, bekerja dan berproduksi. Sesungguhnya kemiskinan akan mendekati kekufuran. Oleh karenanya, setiap pribadi muslim dituntut untuk bekerja agar dapat memenuhi kebutuhan tertentu yang diridhoi oleh Allah, sehingga harus diupayakan dengan penuh kesungguhan untuk mewujudkan prestasi yang optimal sebagai bukti pengabdian dirinya kepada Allah SWT (Tasmara, 1995: 10). Islam adalah agama yang bergerak dinamis, penuh energi dan tidak pernah mengenal kamus "berhenti dalam berbuat kebajikan, menggapai prestasi *Illahiyah*". Penghargaan Islam atas hasil karya dan upaya manusia untuk bekerja ditempatkan pada dimensi yang setara setelah iman, bahkan bekerja dapat menjadikan jaminan diampuni dosa-dosa manusia (Riwayat Tabrani dan Baihaqi dalam Tasmara, 1995).

Membudayakan kebiasaan bekerja akan menjadi salah satu ciri utama setiap pribadi muslim yang menjadikannya sebagai *the thought and spirit of time*/citra dan semangat yang terus memberikan ilham dalam perjalanan kehidupannya, dimana akan terukir sejarah dengan tapak-tapak pribadi muslim yang prestatif. Demikian juga

dalam memproduksi, seorang muslim harus memandang kehidupan ini sebagai arena yang memberikan tiga cakupan penting: tantangan, kekuatan, peluang dan perjuangan (Tasmara, 1995: 23). Islam tidak mengenal kegemaran materialistis semata-mata dari pola konsumsi modern (Mannan, 1995: 44).

Berkaitan dengan kebutuhan berprestasi dalam kinerja karyawan, dalam QS. Alam Nasyrah, 1-8 telah berisikan tentang dasar-dasar teori kebutuhan prestasi yang dikemukakan oleh David Mc. Cleland. Tetapi, berbeda dengan Mc. Cleland wahyu dalam Al Qur'an tersebut menyerukan agar manusia dalam kebutuhan berprestasi bersifat *duniawi* dan *ukhrowi* yang tidak berorientasi pada pengabdian diri sendiri, melainkan pengabdian kepada Allah SWT (Ancok, 1995: 88).

Menurut Afzalurrahman (1997: 243-244) menguraikan bahwa perpindahan tenaga kerja dari suatu wilayah (geografis) ke wilayah lainnya, atau dari suatu jenis pekerjaan ke jenis yang lainnya disebut mobilitas tenaga kerja. Mobilitas ini terkait erat dengan kondisi ekonomi. Karena itu, para pekerja dapat dengan mudah dan bebas pindah dari suatu tempat (atau pekerjaan) ke tempat (atau pekerjaan) lainnya dimana karyawan dapat memperoleh upah yang lebih baik sehingga dapat memperbaiki taraf hidupnya. Jika mobilitas tenaga kerja ini dibatasi, maka banyak tenaga kerja, terutama dari daerah-daerah terbelakang, tidak akan bisa mendapatkan upah yang layak. Orang yang bekerja di daerah yang kekurangan tenaga kerja akan dapat memperoleh bayaran yang lebih banyak dibandingkan jika ia bekerja di daerah-daerah yang tenaga kerjanya banyak tersedia.

Realisasi motivasi mu'amallat diperluas oleh Islam dengan mengakui hak-hak para pekerja dan menjamin kebebasan karyawan sepenuhnya untuk berpindah dari suatu tempat ke tempat lainnya (urbanisasi) atau dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk mencari penghasilan yang lebih baik. Di dalam Surat An-Nisa ayat 100 disebutkan, "Barang siapa berhijrah di jalan Allah (agar kondisi ekonominya bisa diperbaiki), niscaya karyawan mendapati di muka bumi ini tempat berhijrah yang luas dan rizqi yang banyak" (Q.S. 4:100).

Kalangan konservatif dan karyawan yang tidak suka berusaha, karyawan yang lebih menyukai kehidupan miskin dan menolak meninggalkan rumah, ditegur oleh Al Qur'an dengan ungkapan sebagai berikut:

"Dalam keadaan bagaimana kamu ini? Mereka menjawab, "Kami adalah orang-orang yang tertindas di negeri (Mekkah), (para Malaikat) berkata: 'Bukankah bumi Allah itu luas, sehingga kamu dapat berhijrah di bumi itu?'" (Q. S. 4: 97). Oleh karenanya, harus diakui bahwa pekerjaan merupakan hak, kewajiban dan kehidupan sesuai dengan potensi, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman. Pribadi muslim yang *qonaah* harus mengeluarkan tenaga yang optimal dalam bekerja sehingga mampu merealisasikan kelayakan kinerja. Sesungguhnya kelayakan kinerja yang religius merupakan tujuan esensi bagi setiap masyarakat produktif, dengan berusaha merealisasikan tujuan tersebut.

Kelayakan kinerja yang religius tercermin pada besarnya hasil produksi yang Islami, kualitas produk, efektivitas dan efisiensi, serta realisasi kepuasan karyawan pada tingkat maksimal yang diridhoi

oleh Allah. Karena itu, sebaiknya karyawan diarahkan pada perkembangan kepribadian Islami yang produktif, yang memiliki ciri-ciri khusus, antara lain: (1) kesesuaian kemampuan, keahlian, keterampilan dan pengalaman khusus pada tuntutan kesuksesan kerja, (2) banyaknya ragam kecenderungan psikis kepribadian muslim untuk menjalankan suatu profesi, serta (3) tingginya kadar kesesuaian kesehatan mental pada kepribadian muslim.

Dalam hal kinerja spiritual, ada beberapa ciri pokok diantaranya: bekerja secara profesional, memenuhi amanah bekerja, niat ikhlas, tawakal serta mendalami agama dan profesi. Nampaknya hal ini juga sangat dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja karyawan sehingga dapat mengurangi manipulasi sumber daya dan perilaku yang konsumtif atau pemborosan.

D. Pengaruh Klasifikasi Motivasi Teori Maslow Terhadap Motivasi Spiritual.

Fenomena empiris menunjukkan karyawan industri di Batamindo mempunyai perilaku konsumtif, tetapi disertai dengan meningkatnya kegiatan keagamaan seperti ceramah agama, diskusi interaktif, bedah buku dan sebagainya yang menggambarkan motivasi spiritual sedang berproses. Apabila diamati secara cermat terdapat hirarki kebutuhan menurut teori Maslow, tetapi sedang berubah menuju motivasi spiritual, maka rumusan masalah yang diajukan apakah klasifikasi motivasi teori Maslow berpengaruh terhadap motivasi spiritual pada karyawan di Batamindo Batam.

Dalam pandangan Maslow, semua manusia memiliki perjuangan atau kecenderungan yang dibawa sejak lahir untuk mengaktualisasikan diri. Manusia didorong oleh kebutuhan-kebutuhan yang universal yang dibawa sejak lahir, yang tersusun dalam suatu tingkat, dari yang paling lemah sampai yang paling kuat. Prasyarat untuk mencapai aktualisasi diri adalah memuaskan empat kebutuhan yang berada pada tingkat yang paling rendah, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan memiliki cinta dan kebutuhan akan penghargaan.

Aktualisasi diri dapat didefinisikan sebagai perkembangan dan penggunaan semua bakat yang paling tinggi, pemenuhan semua kualitas dan kapasitas karyawan. Orang yang mengaktualisasikan diri didorong oleh metamotivasi (*metamotivation*) (Ancok, 1995: 74) sedangkan dalam teori yang diajukan Mursi (1997) aktualisasi diri identik dengan bekerja dan memproduksi dalam indikator variabel mu'amallat, hanya pendekatannya yang berbeda yaitu niat karena Allah dan dilakukan dalam konsep religius (Islam). Sesuai dengan klasifikasi motivasi teori Maslow yang dalam proses motivasi spiritual secara empiris sedang terjadi, maka hipotesis yang diajukan terdapat pengaruh klasifikasi motivasi menurut teori Maslow terhadap motivasi spiritual pada karyawan industri di Batamindo Batam.

Hipotesis tersebut akan terjawab apabila digunakan pendekatan humanistik yang mengakui eksistensi agama. Diakui oleh Maslow sendiri dalam teorinya yang mengemukakan konsep *metamotivation* diluar kelima *hierarchy of needs* yang pernah dikemukakan. *Mystical* atau *peak experience* adalah bagian dari

metamotivation yang menggambarkan pengalaman keagamaan. Pada kondisi ini manusia merasakan adanya pengalaman keagamaan yang sangat dalam. Pribadi (*self*) lepas dari realitas fisik dan menyatu dengan kekuatan transendental (*self is lost and transcended*). Di mata Maslow level ini adalah bagian dari kesempurnaan manusia. (Ancok, 1995: 75)

Ada kesempatan-kesempatan dimana orang-orang yang mengaktualisasikan diri mengalami ekstase, kebahagiaan, perasaan terpesona yang meluap-luap, suatu pengalaman keagamaan yang sangat mendalam. Selama pengalaman puncak ini, yang dianggap Maslow biasa terjadi di kalangan orang-orang yang sehat, diri dilampaui dan orang itu digenggam suatu perasaan kekuatan, kepercayaan dan kepastian, suatu perasaan yang mendalam bahwa tidak ada sesuatu yang tidak dapat diselesaikannya.

Maslow berpendapat bahwa ada dua klasifikasi motivasi, motivasi primer dan motivasi spiritual (seperti: keadilan, kebaikan, keindahan, kesatuan, dan ketertiban). Kebutuhan spiritual merupakan kebutuhan fitri yang pemenuhannya tergantung pada kesempurnaan kepribadian dan kematangan individu. Pada dasarnya manusia mempunyai potensi baik dan buruk. Kepribadian manusia terbuka ketika manusia mengalami kematangan potensial dalam bentuk yang lebih jelas. Bila manusia menjadi *fanatis* atau *bengis*, hal itu disebabkan oleh pengaruh lingkungan, selain faktor internal. Lingkungan berperan aktif membantu manusia mengaktualisasikan diri.

“Para pakar psikologi modern tidak memberikan perhatian pada studi-studi *dimensi spiritual* manusia dan kebutuhan-kebutuhan pokok tingkat tinggi. Padahal kebutuhan ini mempunyai kedudukan terpenting dan tertinggi yang melebihi manusia dari seluruh ciptaan Tuhan yang lain. Komitmen para pakar psikologi modern terhadap penerapan metode ilmiah dalam studi manusia, mendorong mereka membatasi objek perhatiannya pada studi dimensi-dimensi tingkah laku manusia yang tunduk pada penelitian obyektif dan eksperimentasi. Sehingga mereka menjauhi penelitian dimensi tingkah laku manusia yang berhubungan dengan masalah spiritual. Mereka mengenyampingkan studi ini secara total.” (Maslow dalam Najati, 1982:39)

Perbedaan motivasi antara Barat dengan Islam adalah bahwa Islam disamping memberikan insentif material dan keuangan, juga menggunakan insentif spiritual (Ancok, 1995: 84). Efektivitas insentif spiritual ini terbukti lebih kuat daripada yang material. Hal ini terjadi karena Islam selalu menyentuh hati setiap muslim dan mendorongnya untuk menjaga kesadaran Islamnya. Menurut Ancok (1995: 84) menyatakan bahwa variabel motivasi spiritual telah diyakini oleh para ulama Islam dan orang yang belajar psikologi percaya lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Tetapi ini tidak berarti menghilangkan sama sekali motivasi material dan keuangan dalam diri manusia.

Secara kuantitatif hipotesis ini dapat dijawab bahwa dari hasil pengujian melalui pengukuran koefisien jalur, ternyata motivasi mu'amalat yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja yang religius. Sedangkan dalam variabel mu'amalat indikator variabel

yang diajukan adalah kebutuhan primer, kebutuhan sekunder. Kebutuhan primer adalah jenjang pemenuhan sandang, papan dan pangan, kebutuhan sekunder adalah pemenuhan kebutuhan kesehatan, pendidikan dan kesenangan, sedangkan bekerja dan memproduksi adalah setara dengan aktualisasi diri dalam teori Maslow sebagai hirarki (jenjang) tertinggi, hanya dalam konsep mu'amallat pendekatannya adalah religius sebagai bentuk pengabdian pada Allah (ibadah).

Pengukuran mu'amallat (termodifikasi) dengan *second order confirmatory factor analysis* (Tabel 5.14), menunjukkan *loading factor* yang dominan adalah kebutuhan sekunder (1,00), tetapi jika dilihat pada hasil pengukuran pengaruh aqidah, ibadah, dan mu'amallat terhadap kinerja dengan SEM didapat hasil bekerja dan memproduksi (Kerprod) yang paling dominan, dengan besaran *loading factor* 0,99. Perbedaan besaran *loading factor* pada indikator variabel bekerja dan memproduksi, dapat dipergunakan untuk menjawab **rumusan masalah empat**, dan **hipotesis empat** didukung oleh fakta atau dapat diterima kebenarannya bahwa terdapat pengaruh klasifikasi motivasi teori Maslow dalam proses motivasi spiritual pada karyawan industri Batamindo. Ketika mu'amallat diuji dalam model tersendiri maka kebutuhan sekunder (setara psikologi sosial, penghargaan dalam teori Maslow) menjadi dominan, tetapi ketika diuji bersama pengaruhnya dengan aqidah, ibadah dan mu'amallat (termodifikasi) maka hasil ujinya akan berbeda, yaitu bekerja dan memproduksi (setara aktualisasi diri dalam teori Maslow) menjadi dominan. Maslow menyampaikan teorinya bahwa ada klasifikasi motivasi primer (lima jenjang), dipandang masih ada jenjang

tertinggi yaitu yang disebut dengan *metamotivation* atau motivasi spiritual (seperti: keadilan, kebaikan, keindahan, kesatuan dan ketertiban). Perbedaan cara pandang Maslow dengan Islam hanya pendekatan spiritualnya yang berbeda, Maslow tetap dalam koridor sekuler, sedangkan pengertian spiritual Islam adalah dalam rangka mengabdikan kepada Allah (ibadah) secara totalitas sebagai konsekuensi *khalifatullah* dalam martabat dan flatahnya (Zadjuli, 1999)

E. Pengaruh yang Dominan antara Motivasi Aqidah, Ibadah dan Mu'amalat terhadap Kinerja yang Religius

Rumusan masalah yang diajukan, manakah yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja yang religius diantara motivasi akidah, motivasi ibadah dan mu'amalat pada karyawan di Batamindo. Dominannya motivasi mu'amalat dibandingkan dengan motivasi akidah maupun motivasi ibadah, karena kehidupan material masih menjadi tujuan dan dorongan karyawan maupun masyarakat industri pada umumnya. Indikator variabel yang diajukan untuk mu'amalat diantaranya mengatur kebutuhan primer (kebutuhan pokok), kebutuhan sekunder (kesenangan) dengan syarat untuk meningkatkan kinerja, sedangkan kebutuhan tersier (kemewahan) dilarang dalam Islam karena dipandang tidak untuk meningkatkan kinerja tetapi dipandang sebagai pemborosan dan pemusnahan sumber daya. Bekerja dan berproduksi adalah bagian dari mu'amalat yang dapat dikategorikan sebagai prestasi kinerja seorang muslim menuju tercapainya *rahmatan lil 'alamin*.

Motivasi mu'amallat adalah dorongan kekuatan dari dalam untuk memenuhi kebutuhan manusia yang dilandasi oleh kekuatan moral spiritual, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang religius, karena diilhami oleh Al Qur'an dan As Sunnah. Kebutuhan dan urutan prioritas biasanya dalam tiga tingkatan: keperluan, kesenangan, dan kemewahan.

1. Kebutuhan primer biasanya meliputi semua hal yang diperlukan untuk memenuhi segala kebutuhan dasar yang harus dipenuhi.
2. Kebutuhan sekunder boleh didefinisikan sebagai komoditi yang penggunaannya menambah efisiensi karyawan, akan tetapi tidak seimbang dengan biaya komoditi yang dibayarkan (dikeluarkan).
3. Kemewahan menunjuk kepada komoditi serta jasa yang penggunaannya tidak menambah efisiensi seseorang bahkan mungkin menguranginya, seperti baju, perhiasan, mobil, dan mebel mahal, kesemuanya itu merupakan kemewahan bagi kebanyakan orang. (Mannan, 1995: 48)

Dari teori yang diajukan oleh Mannan (1995) maka hipotesis yang diajukan adalah motivasi mu'amallat memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja yang religius pada karyawan di Batamindo Batam. Hasil pengukuran koefisien jalur Pengaruh Motivasi Aqidah, Ibadah dan Mu'amallat terhadap Kinerja yang Religius sebagaimana terdapat pada Tabel 5.20 sebagai berikut:

1. Pengaruh aqidah terhadap kinerja yang religius dengan angka koefisien jalur = 0,88 (signifikan).
2. Pengaruh ibadah terhadap kinerja yang religius dengan angka koefisien jalur = -1,35 (signifikan).

3. Pengaruh mu'amallat terhadap kinerja yang religius dengan angka koefisien jalur = 1,38 (signifikan).

Dengan demikian motivasi mu'amallat adalah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja yang religius yang ditandai dengan angka koefisien jalur sebesar 1,38. Koefisien jalur ini terbesar bila dibanding koefisien jalur lainnya. Dari hasil berarti rumusan masalah enam terjawab, serta hipotesis enam yang diajukan didukung oleh fakta atau dapat diterima.

Dalam motivasi mu'amallat mempunyai ciri-ciri tertentu; diantaranya yang mencolok, tidak ada perbedaan antara kebutuhan spiritual dengan kebutuhan keduniawian. Pada agama-agama lain yang ada di dunia ini terdapat pemisahan antara keperluan keagamaan dan bukan keagamaan atau keperluan keduniawian.

Motivasi mu'amallat memang berpengaruh dominan terhadap kinerja yang religius, bukan berarti motivasi ini harus dikurangi, tetapi yang penting adalah motivasi ibadah yang seharusnya positif sehingga motivasi aqidah dan motivasi mu'amallat dapat sama mempunyai koefisien jalur yang positif dan seimbang (*equilibrium*), sesuai dengan do'a yang memohon kepada Allah SWT agar diberi kebahagiaan hidup di dunia (alam material) dan kebahagiaan hidup di akhirat (alam spiritual), agar manusia selalu berorientasi pada keseimbangan sesuai dengan perintah Al Qur'an Surat Al Qashash ayat 77 yang menyatakan:

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagian-mu dari (kenikmatan) duniawi” (Depag RI, 1994: 623).

a. Temuan Teoritis

Sesuai dengan analisis dan uji penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menemukan saling berpengaruh (hubungan kausal) antara variabel motivasi spiritual (motivasi aqidah, motivasi ibadah, dan motivasi mu'amallat) dan kinerja yang religius (kinerja spiritual, kinerja psikologi religius, kinerja fisiologi religius) khususnya pada karyawan industri manufaktur Batamindo di Kota Batam.

Temuan pengaruh (hubungan kausal) antara variabel motivasi spiritual, yang terdiri dari motivasi aqidah, ibadah, mu'amallat dan kinerja yang religius secara rinci, sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif motivasi aqidah terhadap kinerja yang religius. Pengaruh positif ini berarti semakin tinggi motivasi aqidah para karyawan akan mampu meningkatkan kinerja yang religius. Fenomena ini bisa terjadi karena 90 persen kinerja seseorang ditentukan oleh sikap dan perilakunya, aqidah (tauhid) sangat menentukan sikap dan perilaku pemeluk agama (Islam).
2. Bagian paling menarik dari temuan penelitian ini adalah adanya pengaruh negatif pada motivasi ibadah terhadap kinerja yang religius. Temuan ini memiliki implikasi bahwa apabila motivasi ibadah (doa, shalat, dan puasa) karyawan meningkat, maka kinerja religius karyawan akan menurun. Fenomena ini tidak sesuai dengan teori yang diajukan dan ajaran Islam (Al Qur'an dan As-Sunnah), hal ini dapat terjadi karena adanya faktor internal dan eksternal serta strategi (materi) dakwah yang dapat mempengaruhi gagalnya motivasi ibadah. Faktor internal adanya sikap dan perilaku yang tidak ikhlas, tidak khusuk dan tidak kontinyu dalam menjalankan ibadah, karena faktor proses pemahaman religi (keagamaan). Pengamalan do'a

yang menjadi inti ibadah, tidak diamalkan dan dijiwai oleh karyawan, pada hal do'a dan zikir adalah cahaya dan amal adalah terang (Tasmara,1999:53) tidak diamalkan. Temuan ini tampaknya relevan dengan temuan Sholeh (2000) yang menyimpulkan bahwa shalat (tahajud) yang tidak dijalankan dengan ikhlas, khusuk, kontinyu (disiplin waktu), dapat menurunkan daya tahan tubuh imunologi (stres). Menurunnya daya tahan tubuh selanjutnya dapat berimplikasi pada menurunnya kinerja. Puasa sebagai bentuk manajemen konsumsi dan perilaku, sarana generator energi spiritual, ternyata tidak dilakukan secara ikhlas dan khusuk kecuali hanya sekedar melepaskan kewajiban ritual saja. Dari faktor eksternal ditemukan fasilitas ibadah yang kurang memadai, seperti terlihat adanya ruangan mushola seluas 30 m², tidak sebanding dengan jumlah 1000 sampai dengan 2339 karyawan per perusahaan, apalagi disertai dengan waktu istirahat yang hanya 1 jam. Sistem manajemen industri yang cenderung sekuler dapat mempengaruhi perkembangan pemikiran dan kinerja yang Islami. Sedangkan secara empiris ditemukan strategi dakwah yang tidak diorientasikan pada hubungan ibadah terhadap kinerja, materi dakwah yang pada umumnya masih berada pada tataran aqidah serta fiqih ibadah dan kurang pada pembahasan mu'amallat.

3. Terdapat pengaruh positif motivasi mu'amallat (kebutuhan primer, kebutuhan sekunder, bekerja dan memproduksi) terhadap kinerja yang religius. Adanya pengaruh positif memiliki implikasi bahwa apabila motivasi mu'amallat meningkat, maka kinerja yang religius juga akan meningkat. Hal ini bisa terjadi karena motivasi mu'amallat merupakan dorongan yang kuat bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya secara material (duniawi).
4. Ditemukannya klasifikasi motivasi teori Maslow yang mempengaruhi proses motivasi spiritual di lingkungan karyawan industri Batamindo. Secara empiris dan teoritis,

kebutuhan sekunder merupakan kebutuhan dominan dalam mu'amallat pada karyawan, yang seharusnya apabila didukung oleh pengamalan ibadah yang *kaffah* (totalitas) maka akan ditemukan bekerja dan memproduksi menjadi dominan, temuan ini setara dengan teori Maslow yang mengatakan aktualisasi diri adalah yang tertinggi dari lima jenjang kebutuhan.

5. Kebutuhan sekunder merupakan indikator utama (dominan) dari motivasi mu'amallat. Secara empiris fenomena ini relevan dengan survei pola konsumsi di Batam dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa pengeluaran konsumsi bukan makanan (kebutuhan sekunder) semakin meningkat sebesar 62,56 persen pada tahun 1997, sedangkan untuk konsumsi makanan cenderung menurun, yaitu sebesar 37,44 persen pada periode yang sama, jika tidak diwaspadai ada kecenderungan masyarakat menjadi konsumtif yang dikhawatirkan dapat mengurangi energi spiritualnya.
6. Motivasi mu'amallat memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja yang religius. Dominannya motivasi mu'amallat dibandingkan dengan motivasi aqidah maupun motivasi ibadah karena secara empiris ditemukan kehidupan material masih menjadi tujuan dan dorongan utama karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Rangsangan material ini merupakan gejala umum pada masyarakat industri modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim I, 1993, *Faham Tauhid dan Etos Kerja* (dalam Kumpulan Tulisan), Yogyakarta: CV.Kuning Mas
- Al-Fanjari AS, 1990, *Pengarahan Islam tentang Kesehatan*, Sicincin: Al Hidayah.
- Amsyari F, 1995, *Islam Kaaffah Tantangan Sosial dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Ananta A, 1990. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LD-FE UI.
- Ancok D, 1994. *Psikologi Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- An Nawawi AZ, 1970. *Riyadhus Shalihin*, Semarang: Toha Putra.
- Anshari, 1993. *Wawasan Islam. Pokok-Pokok Fikiran Tentang Islam dan Ummatnya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Arbuckle JL, 1999. *Amos 4 User Guide*. Chicago : Smallwaters Corporation.
- Asher HB, 1983. *Causal Modelling*. Second Edition. California: Sage Publications. The International Professional Publisher
- Atmosoeprapto K, 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta: Gramedia.
- BPS Kota Batam, 2000. *Laporan Tahunan Perekonomian Batam*, Batam: BPS-Otorita Batam.
- Bentler PM, 1993. *EQS: Structural Equation Program Manual*. Los Angeles: Scientific Software International
- Cahyono B, 1990. *Manajemen Reformasi*, Jakarta: BP-IPWI.

- 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: IPWI
- Chapra U, 2000, *Islam dan Pembangunan Ekonomi*, Jakarta: Gema Insani Press.
- 1996, *What Is Islamic Economics?*, Prize Winner's Lecture Series No. 9: 28, Jeddah Saudi Arabia.
- 1995, *Islam and The Economic Challenge*, Groove Street, USA: The Islamic Foundation and The International Institute of Islamic Thought.
- Dajan A, 1986. *Pengantar Metode Statistik*, Jakarta: LP3ES
- Deliarnov, 1997. *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Departemen Agama RI, 1990. *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Bumi Restu.
- , 1994. *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Bumi Restu.
- Emory CW, Donald RC, 1998. *Metode Penelitian Bisnis*, terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Fachruddin, Irfan F, 1993. *Pilihan Sabda Rasul (Hadis-Hadis Pilihan)*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Geertz C, 1969, *The Religion of Java*, Illionis: The Free Press of Glenco.
- Glock CY, Stark R, 1968, *Christian Beliefs and Anti-semitism*, New York: Harper & Row.

- Gorda AA, Suryadinatha NO, 1998. *Faktor Internal dan Eksternal Individu Yang Mempengaruhi Komitmen Dan Kinerja*, Disertasi: Universitas Airlangga.
- Hagemann G, 1993. *Motivasi untuk Pembinaan Organisasi*, terjemahan, Jakarta: Gramedia.
- Hair FH, Anderson EA, Tathan RL, Black WC, 1992. *Multivariate Data Analysis*. New York : Macmillan Publishing Company.
- Kerlinger FN, 1973. *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York : Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Kussriyanto B, 1983. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Kahmad D, 1999. *Metode Penelitian Agama*, Bandung: Pustaka Setia.
- Manan MA, 1995. *Teori dan Praktek Ekonomi Islam*, Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf.
- Marbun, 1996. *Manajemen Jepang*, Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.
- Maslow AH, 1943, *A Theory of Motivation*, dalam *Psychological Review* No. 50.
- , 1964, *Religions, Values and Peak Experience*, Columbus Ohio: Ohio University Press.
- Meller RO, 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modelling. An Introduction to Lisrel and EQS*. New York : Springer
- Mubyarto, Boediono, 1994. *Ekonomi Pancasila*, Yogyakarta: BPFE.

- Mursi AH, 1997. *Sumber Daya Manusia yang Produktif*, Jakarta: Gema Insani Pers.
- 1985. *Asy Syakhshiyatul Muntajah*, Mesir: Maktabah Wahbah.
- Najati MU, 1982. *Al Qur'an wa 'Ilman Nafs*, Kairo: Darus Syuruq.
- 2001. *Jiwa Manusia dalam Sorotan Al Qur'an*, Jakarta: Cendekia.
- Nasution H, 1995. *Islam Rasional*, Bandung: Mizan
- Nataatmadja H, 2001. *Intelegensi Spiritual*, Jakarta: Perenial Press.
- Nazir M, 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Cristina PP, et.al, 1973. *Sampling Design and Procedures, Papers on Survey Research Methodology*, New York: ADC Council.
- Rahardjo MD, 1989. Budhisme Zen dan Etos Kerja Jepang. *Jurnal Ilmu dan Kebudayaan Ulumul Qur'an* Vol 1 No 1.
- Rahman A, 1995. *Doktrin Ekonomi Islam 1 & 2*, Jakarta: Dana Bhakti Wakaf.
- 1997. *Muhammad Sebagai Pedagang*, Jakarta: Yayasan Swana Bhumi.
- Rais MA, 1998, *Tauhid Sosial Formula Menggempur Kesenjangan*, Bandung: Mizan.
- Robbins S, 1996. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Buana Ilmu
- Thaha A, 1983, *Kedokteran Dalam Islam*, Surabaya: Bina Ilmu.
- Sabiq S, 1994. *Islam Kita*, Bandung: Pustaka.
- Sekaran U, 1984. *Research Methods for Managers : A Skill-Building Approach*. New York : John Wiley & Sons.

- , 2000. *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach*. New York : John Wiley & Sons.
- Sholeh M, 2000. *Pengaruh Shalat Tahajud Terhadap Peningkatan Perubahan Respon Ketahanan Tubuh Immunologik*, Disertasi: Universitas Airlangga.
- Sigit S, 1999. *Metodologi Penelitian. Sosial Bisnis Manajemen*, Yogyakarta: Lukman Offset.
- Simamora H, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suparmoko, 1996. *Metode Penelitian Praktis*, Yogyakarta: BPFE.
- Swasono SE, 1987, *Pandangan Islam dalam Sistem Ekonomi Indonesia*, Pidato Ilmiah pada Wisuda Sarjana Negara ke-3 FE-Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- , 1988. *Sekitar Kemiskinan dan Keadilan*, Jakarta: UI Press.
- Tasmara T, 1995. *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Jakarta: Dana Bhakti Wakaf.
- 1999. *Dimensi Doa dan Dzikir*, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa.
- 2001. *Kecerdasan Ruhaniyah (Transcendental Intellegence)*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Thabbarah AAF, 2001, *Ruh Shalat Dimensi Fikih dan Kejiwaan*, Jakarta: Pustaka Al Kautsar.
- tanpa tahun, *Rukh As Sholatta fil Islam*, Beirut: Dar Al-Ilmi li Al-Malayin.

- Wahhab A, Sulaiman A, 1994. *Peranan Akal dalam Hukum Islam*, Alih Bahasa Agil Husin Al-Munawar dan Adri Hasan Semarang: Dina Utama.
- Yong FYE, 1984. *A Guide to QCC & WITS*, Aquitas Management Consultant Pte. Ltd Stamford Press (Pte) Ltd., p. 92.
- Zadjuli SI, 1999. *Membentuk Manusia Menjadi Khalifah Di Bumi Yang Makdaniyah*, Surabaya: Pusat Studi Kebijakan Alternatif.
- 2001. *Kajian Karakteristik Kegiatan Sosial, Ekonomi, Kependudukan dan Lingkungan Di Kota Batam*, Surabaya: Suroso Imam Zadjuli & Associates Consultant.
- Zaini S, Seta AK, 1986. *Resep Hidup Makmur Menurut Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Handoko, Hani T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mondy, W. R dan Robert M. Noe. 1993. *Human Resources Management*. Allyn & Bacon.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN
- Walker, J.W. 1990. *Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's*". *Human Resource Planning*. Vol. 11: 125-132.

- Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.
- Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited.
- Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill.
- Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.
- Greenhouse Jeffry H, 1987, Career Management, Chicago, The Dryden Press. Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies, 24: 5, September.
- Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta.
- Schuler Randalls, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmonsw, Harper Educational Publisher.
- Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta
- Sikula Andrew, 1981, Personal Administration and Human Resource Management, New York, : A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.
- Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta

Daftar Pustaka Rudi Suardi. 2005. “Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja”. Edisi I. PPM. Jakarta
<http://mufari.files.wordpress.com>, “Mengelola Tenaga Kerja”

R. Heru Kristanto, *Kewirausahaan Entrepreneurship : Pendekatan Manajemen dan Praktik*, Cet. I (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009)

Sony sumarsono, *Kewirausahaan*, Cet. I (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010)

phonx88.blog.binusian.org/files/2009/06/manajemen-karir.doc