

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu bertujuan untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode analisis data yang digunakan dan pengolahan data yang dilaksanakan. Selain itu, untuk perbandingan serta pedoman agar terhindar dari kesamaan penelitian yang akan dilakukan. Maka dalam kajian pustaka ini, peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu, penelitian tersebut adalah:

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil penelitian
1.	Pandu wahyu Widodo (2010)	Karakteristik Kepemimpinan pada <i>Core Business Program</i> Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Jabung.	Pendekatan kualitatif dengan menggunakan pengumpulan data dan observasi langsung.	Kepemimpinan pada <i>Core Business Program</i> lebih condong pada tipe kepemimpinan demokratis.
2.	Maulidiyah Amaliana Rizki (2010)	Model dan Karakteristik kepemimpinan pada CV. Dharma Utama Batu.	Pendekatan kualitatif dengan menggunakan pengumpulan data dan observasi langsung.	Peneliti menemukan indikasi penerapan model kepemimpinan Islami pada pemilik CV. Dharma Utama Batu.

3.	Ali Radli (2009)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Es Batu Dumpi Agung Lamongan.	Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode survey dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.	Pimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja, gaya kepemimpinan bebas dan kharismatik berpengaruh lebih dominant terhadap produktivitas kerja.
4.	Asfiya'uddin (2011)	Implementasi Fungsi Manajemen Di Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Malang.	Pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara, observasi langsung dan dokumentasi sebagai alat pengumpul data.	Manajer dalam pengembangan SDM yaitu Manajer yang berorientasi lebih menyerupai seorang pelatih, hal tersebut bisa dilihat dari pimpinan dalam menjalankan fungsi manajemen dengan baik.

Tabel 2.1. Maping persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang.

Dari tabel mapping diatas akan diketahui persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, dari keempat penelitian tersebut terdapat

persamaan yakni dalam membahas masalah kepemimpinan sedangkan perbedaan dari keempat penelitian tersebut terdapat pada fokus penelitiannya, dari peneliti pertama dan kedua berfokus pada model dan karakteristik kepemimpinan, dari peneliti ketiga berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas dan dari peneliti keempat berfokus pada peran serta langkah-langkah pimpinan dalam pengembangan SDM.

2.2. Kajian Teori

2.2.1. Peran Kepemimpinan

Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada para pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Challagalla, dan Shervani, 1996:90). Dalam konteks kontrol kecakapan dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (behavior) (misal training, magang) yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan (Challagalla, dan Shervani, 1996:90).

Sebagai kesimpulan, tujuan kontrol adalah untuk memastikan bahwa sebuah organisasi bisa memenuhi tujuan-tujuan yang diinginkannya dengan memastikan bahwa anggota individu dapat bersikap dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasional. Penggunaan informasi dan *reinforcement* dengan bijaksana, *activity*

dan *capability* control, dan pemahaman garis edar (path) yang bermacam-macam dari kontrol ke kinerja dan kepuasan sangat penting dalam merancang dan mengimplementasikan control-in-use (kontrol yang masih dipakai) lebih efektif (Challagalla dan Shervani, 1996:99).

Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, 1998:267). Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Kohli (1998:267). menyatakan bahwa berfokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas (Kohli, 1998:267). Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan (Kohli,1998:267).

Level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi akan meningkatkan kinerja. Otonomi peran adalah sejauh mana manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan

perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan “kehilangan” mekanisme kontrol manajemen atas. Signifikansi peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi. Peran kepemimpinan yang berjalan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan (Robbins, 1996).

2.2.2. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Organization* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa

pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21 (Alimuddin, 2002).

Robbins (1996) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli di atas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Menurut Robbins (1996) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Yang dimaksud dengan persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun

di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu:

Pertama, kepemimpinan menyangkut 'orang lain', bawahan atau pengikut kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

Kedua, kepemimpinan merupakan suatu 'proses'. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar men suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

Ketiga, kepemimpinan harus 'membujuk' orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya.

Robbins,(1996) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Robbins (1996) menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

Henry Mitzburgh (1970) dalam Luthans (1995), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

- Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

- Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

- a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.

- b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.
- Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

 - a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakasai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
 - b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
 - c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
 - d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya

(pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Islam sendiri menegaskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin, minimal untuk diri dan keluarganya sendiri. Dan bagaimana seharusnya seorang pemimpin yang baik itu, islam juga telah menuliskannya dengan contoh dan bukti nyata, Nabi Muhammad S.A.W. hal ini juga diakui bangsa barat, Michael H.Hart (1987), dalam bukunya *The 100, Ringking of the Most Influential Persons in History*, memilih dan menetapkan bahwa Nabi Muhammad SAW merupakan seorang pemimpin yang paling berhasil dan berpengaruh di sepanjang sejarah (Syamsurizal, dkk., 2007:4).

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

“*Sungguh pada diri Rasulullah telah ada contoh-contoh yang baik*” (Al-Qur’an, surat al- Ahzab : 21)

Ada beberapa faktor yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan Rasulullah s.a.w. yang sesungguhnya juga menjadi dasar dari karakter kepemimpinan dalam berbagai teori, antara lain adalah:

- Akidah (iman) yang kuat

Akidah atau iman yang kuat merupakan karakteristik yang paling pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, sebab akidah yang kuat ini akan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam kepemimpinannya.

Rasulullah s.a.w., di dalam haditsnya, menjelaskan apa hakikat iman itu:

Dari Ali bin Abi Tholib berkata: bersabda Rasulullah s.a.w.: “Iman adalah pengakuan (pembenaran) dengan hati, pengucapan dengan lisan (lidah) dan (dibuktikan dengan) tindakan anggota tubuh”. (Hadits riwayat Ibnu Majah).

- Amanah

Amanah berarti kepercayaan. Kalau seseorang diberi amanah menjadi pemimpin, maka artinya dia dianggap jujur dan dapat dipercaya untuk memimpin. Soal sifat amanah ini mendapat tekan kuat dalam kepemimpinan Islam. Seorang pemimpin yang tidak amanah, menyalahgunakan kekuasaannya tidak untuk kepentingan agama dan umat, dipastikan akan mendapat kehancuran.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ

فَانْتَضِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ

السَّاعَةَ

Dari Abi hurairah r.a. berkata: bersabda rasulullah s.a.w.: “Apabila amanah sudah diabaikan, maka tunggulah masa kehancurannya”.(Abu Hurairah r.a.) bertanya: “apa yang dimaksud dengan pengabaianya wahai Rasulallah?” Beliau menjawab: “Apabila urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah masa kehancurannya”.

- Tanggung jawab

Amanah sangat bertalian dengan mekanisme pertanggungjawaban kepemimpinan. Artinya, kepemimpinan bukan semata-mata dilihat dari pencapaian prestasi terukur seorang pemimpin, tetapi juga berkelit-kelitan dengan tata cara bagaimana prestasi itu dapat diraih. Kemudiankemudian akan ditimbang kadara kejujuran pencapaiannya dalam pertanggungjawaban vertical yang melibatkan “mata” Tuhan yang tembus pandang dan “intervensi” Tuhan yang tak mungkin diajak kompromi”.

Dalam haditsnya yang sangat popular, Rasulullah s.a.w. bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ

رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَ الرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ

مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَ الْخَادِمُ فِي مَالِ

سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Dari Ibnu Umar r.a. bahwasanya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Setiap kamu sekalian adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya, Imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya, suami adalah pemimpin dalam keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya, isteri adalah pemimpin dalam rumah suaminya akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya, pembantu terhadap harta majikannya adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. (Hadits riwayat Bukhari).

- Adil

Dr. M. Quraish Shihab mencatat ada beberapa makna adil dalam AL-Qur’an, antara lain: adil dapat berarti sama, seimbang, perhatian terhadap hak-hak individu dan memberikan hak-hak itu kepada setiap pemiliknya. Keadilan ini termasuk amanah yang wajib dilaksanakan oleh setiap orang, lebih-lebih seorang pemimpin.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ. وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا

إِعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ.

Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-sekali kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong

kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Al-Qur'an, surat Al-Maidah:8)

2.2.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2004:227) kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk menangani jawabannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Sedangkan menurut Sondang (2003:182) singkatnya, kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Di sinilah letak pentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Manullang (2001:44) tujuan pertama dari pengembangan karyawan atau SDM ialah mengenalkan seorang karyawan baru dengan organisasi, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur melalui suatu program induksi. Tujuan lain dari program-program pengembangan tenaga kerja adalah mengisi keperluan-keperluan akan tenaga kerja intern maupun ekstern. Selain untuk orientasi, pembentukan sikap dan pengisian keperluan akan tenaga kerja, program pengembangan dapat dipakai untuk meningkatkan tingkat kemampuan karyawan dalam posisinya yang sekarang.

Perlu dicatat bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan dimaksudkan untuk mendampingi program penarikan tenaga kerja yang baik. Apabila keterampilan-keterampilan yang diperlukan tidak tersedia di pasar tenaga kerja,

perusahaan dapat menarik tenaga kerja dari dalam perusahaan itu sendiri dan melatih individu-individu sebagaimana diperlukan (Manullang 2001:45).

2.2.4. Langkah-langkah Pengembangan SDM

Menurut Rivai (2004:236) agar pengembangan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah:

1. Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan.
2. Tujuan pelatihan dan pengembangan, harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai.
3. Materi program, materi disusun dari estimasi dan tujuan pelatihan. Kebutuhan di sini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap.
4. Prinsip pembelajaran. Idealnya, pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan organisasi.

Menurut Sondang (2003:190) prinsip pembelajaran yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik. dengan pengertian sebagai berikut:

1. Partisipasi, sebagai salah satu prinsip belajar dapat dikatakan bahwa pada umumnya proses belajar berlangsung dengan lebih cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh diingat lebih lama. Misalnya, sekali seorang belajar dan menguasai teknik berenang, sepanjang hidupnya dia akan tetap bisa berenang karena partisipasinya waktu belajar.
2. Repetisi, para ahli pendidikan berkata bahwa sebenarnya semua informasi yang diterima oleh seseorang tersimpan di otaknya hanya saja agar supaya dapat digunakan, informasi tersebut perlu “diangkat kepermukaan”. Caranya ialah melalui repetisi (pengulangan). Pengulangan itulah yang terjadi apabila seseorang mempersiapkan diri menempuh ujian misalnya.
3. Relevansi, menurut teori proses belajar mengajar kegiatan belajar berlangsung dengan lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi tertentu dan mempunyai kongkrit apabila yang dipelajari itu relevan dengan kebutuhan seseorang. Misalnya, suatu program pelatihan akan diikuti dengan lebih tekun oleh para peserta apabila penjelasan yang diberikan oleh pelatih menimbulkan keyakinan dalam diri para peserta bahwa pengetahuan atau keterampilan yang akan diperoleh relevan dengan tugas mereka, baik untuk masa sekarang atau masa depan.

4. Pengalihan, Pengalihan bisa terjadi karena penerapan teori dalam situasi nyata atau karena "praktek" yang bersifat simulasi. Contoh penerapan teori dalam situasi nyata ialah seorang yang belajar mengemudikan kendaraan bermotor atau mengetik surat setelah teori dikuasainya. Sedangkan contoh "praktek" yang bersifat simulasi adalah latihan menerbangkan pesawat oleh seorang calon pilot di ruang simulator. Seperti dimaklumi kondisi simulator sangat menyerupai kondisi, peralatan dan karakteristik pesawat yang nantinya akan diterbangkan oleh peserta pelatihan yang bersangkutan. Artinya, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam simulasi dengan mudah dialihkan pada situasi nyata.
5. Umpan Balik, peserta latihan mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai, baik dalam bentuk pengetahuan terbaru maupun keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya. Bahkan juga dalam bentuk terjadi tidaknya perubahan berperilaku seseorang. Dengan umpan balik, peserta dengan motivasi tinggi akan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar proses belajar berlangsung dengan lebih efektif lagi. Sebaliknya, tanpa umpan balik peserta pelatihan dapat menjadi tidak mengetahui apakah dia mencapai kemajuan atau tidak. Juga tidak mengetahui perbaikan dalam cara belajar yang bagaimana perlu dilakukannya. Untuk kepentingan umpan balik itulah diselenggarakan tes, ujian dan cara pengukuran lainnya yang sejenis.

Menurut Rivai (2004:239) prinsip pembelajaran yang layak dalam pengembangan yaitu:

1. Partisipasi. Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran.
2. Pengulangan. Pengulangan merupakan proses mencetak satu pola ke dalam memori pekerja.
3. Relevansi. Pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal.
4. Pengalihan. Semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
5. Umpan balik. Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sabaik mungkin.

2.2.5. Metode-Metode Pengembangan SDM

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan (Rivai 2004:241).

Menurut Rivai (2004:242) menyatakan ada beberapa jenis metode yang dapat digunakan dalam proses pengembangan sumber daya manusia, antara alain adalah:

1. *On the job training* (OT) atau disebut juga dengan pelatihan dengan intruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.
2. Rotasi, untuk pelatihan silang bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja.
3. Magang, asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi pada pekerja.
4. Ceramah kelas dan presentasi video. ceramah, film pendek, televisi adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.
5. Pelatihan *vestibule*, agar tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan melakukan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya, transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna umpan balik.

6. Permainan peran dan model perilaku, permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain atau berperan menjadi orang lain.
7. Metode kasus, metode yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi mengatasi masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut.
8. Simulasi, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan computer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam computer.
9. Belajar mandiri dan proses belajar terprogram, bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program computer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.
10. Praktik laboratorium, pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain.
11. Pelatihan tindakan, pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari dalam atau dari luar perusahaan).

12. *Role playing*, dalam metode ini masing-masing peserta dihadapkan pada suatu situasi dan diminta untuk memainkan peranan, dan beraksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain.
13. *In-basket technique*, dalam metode ini para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi. Peserta kemudian mengambil keputusan dan tindakan. Selanjutnya keputusan tindakan tersebut di analisis sesuai dengan derajat pentingnya tindakan, pengalokasian waktu, kualitas keputusan dan prioritas pengambilan keputusan.
14. *Management games*, menekankan pada pengembangan kemampuan *problem solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan, dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.
15. *Behavior modeling*, model ini salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.
16. *Outdoor oriented programs*, program ini biasanya dilakukan di suatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan di luar kantor dan kemampuan di dalam kelas. Program ini dikenal dengan istilah *outing*, seperti arung jeram, mendaki gunung, kompetisi tim, panjat tebing dan lain-lain.

2.2.6. Evaluasi Program Pelatihan Dan Pengembangan

Untuk melihat keberhasilan suatu program, para manajer SDM meminta agar kegiatan pelatihan dan pengembangan dievaluasi secara sistematis, termasuk pengelola/pelaksana pendidikan dan pelatihan dari suatu perusahaan. Lemahnya evaluasi mungkin menjadi permasalahan yang serius dalam suatu kegiatan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan juga perlu memperhatikan evaluasi dari peserta yang mengikuti program pelatihan dan pengembangan, di samping dari hasil evaluasi diri (Rivai, 2004:248).

Menurut Rivai (2004:248), kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan adalah yang berfokus pada *outcome*-nya (hasil akhir). Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut ini:

1. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
2. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
3. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
4. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, semakin rendahnya *turnover* (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidak hadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan biaya dan waktu, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

2.2.7. Fungsi-Fungsi Manajerial

Pemimpin atau manajer yang berorientasi lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, 1998:267).

Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya, dan hal tersebut tidak terlepas dari fungsi atau prinsip dasar manajemen yaitu, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing/actuating*), dan pengendalian (*controlling*) (Masud 1984:5).

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi organik manajerial yang pertama ialah karena perencanaan merupakan langkah konkret yang pertama yang diambil dalam usaha pencapaian tujuan. Artinya, perencanaan merupakan usaha konkretisasi langkah-langkah yang harus ditempuh dasar-dasarnya telah diletakan dalam strategi organisasi. (Siagian 2007 : 35)

b. Fungsi Pengorganisasian dan Control

Fungsi Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan yang

utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.(Siagian 2007 : 60)

Fungsi Controlling atau penggerakan adalah keseluruhan usaha, cara teknik dan metode dan mendorong para anggota organisasi agar mau bekerja dengan ikhlas bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien, efektif, dan ekonomis.

c.Fungsi Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan sebagai fungsi organik manajerial sesungguhnya berarti berusaha menemukan jawaban terhadap pertanyaan mengapa pengawasan perlu dilaksanakan. Jawaban terhadap pertanyaan yang sangat mendasar tersebut tidak selalu mudah atau sederhana untuk menemukannya.

Penilaian, definisi penilaian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.