

BAB II

LANDASAN TEORI

A. STRATEGI

1. Definisi dan Konsep Strategi

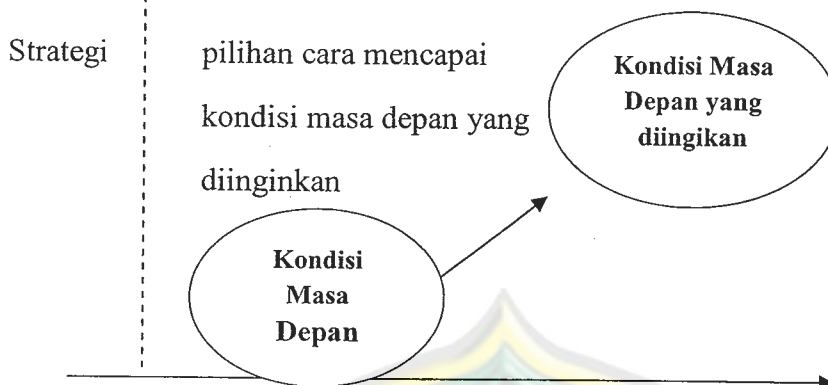
Beberapa di antara definisi-definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Strategi adalah kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan/program organisasi.
- b. Strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak menjadi apa suatu organisasi di masa depan dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (*rute*).
- c. Strategi adalah pola tindakan dan alokasi sumberdaya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi ternyata memiliki banyak definisi. Untuk memperjelas definisi strategi, sebagian orang mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka pendek disebut sebagai taktik. *Clausewitz* mengilustrasikan bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang, sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara. Dalam satu peperangan bisa jadi terdiri dari banyak pertempuran dan untuk memenangkan peperangan tidak harus memenangkan semua pertempuran.

Berdasarkan pengamatan, proses paling krusial pada saat perumusan strategi adalah pada saat merumuskan alternative dan menentukan pilihan tujuan/cara. Artinya strategi yang baik harus dihasilkan dari proses memilih alternatif-alternatif yang tidak dipilih tidak ikut terdokumentasikan dalam rumusan strategi, padahal strategi terpilih juga didokumentasikan untuk mempermudah anggota-anggota organisasi yang lain menafsirkan rumusan strategi terpilih.

Gambar. 2.1



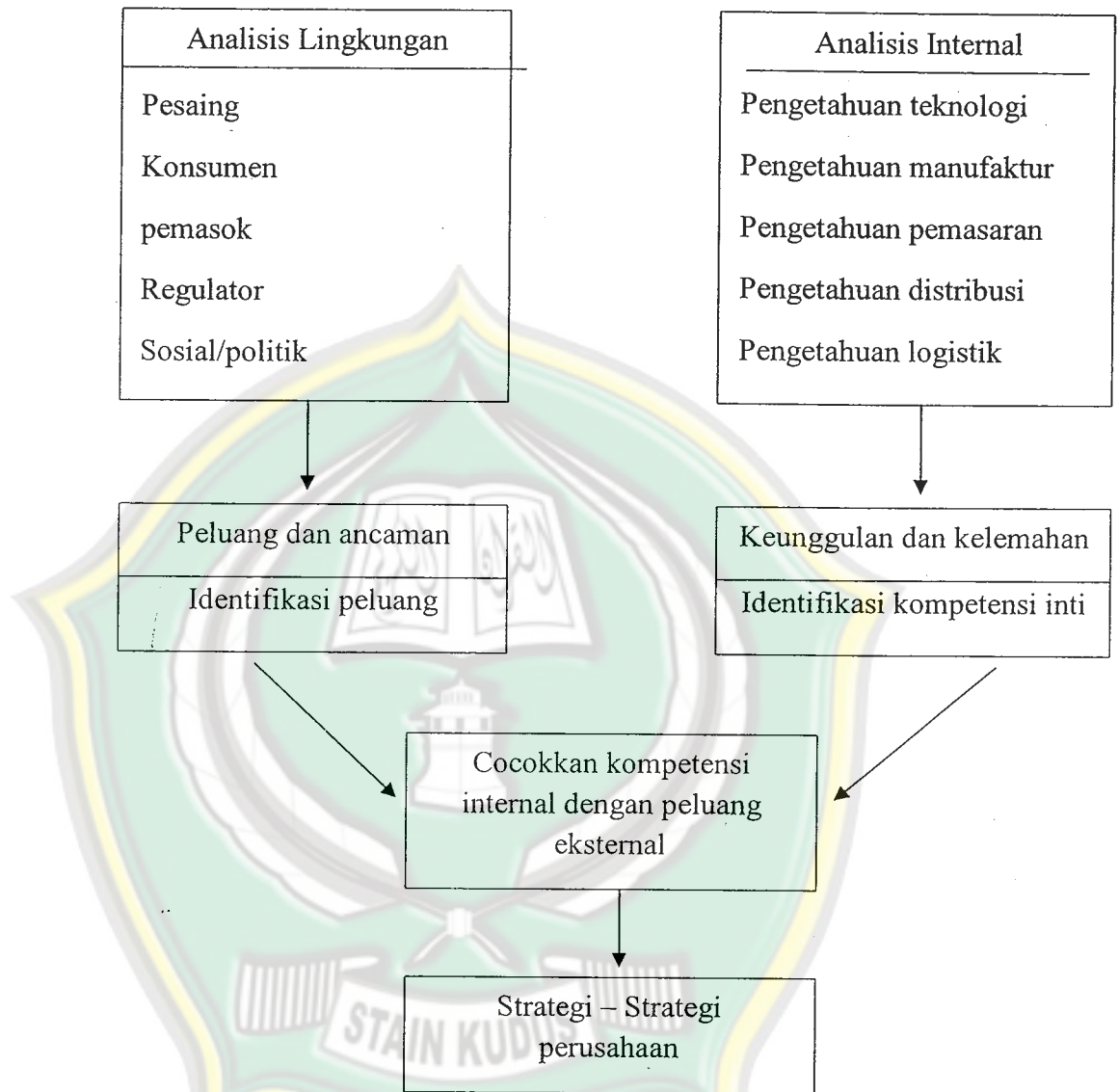
Dengan demikian, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa:

“Strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut.” Lihat gambar 2.1 Strategi. Dengan bahasa yang lebih singkat, “Strategi adalah pilihan arah dan rute”.

Rumusan strategi yang baik akan memberikan gambaran pola tindakan utama dan pola keputusan yang dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi, missal perubahan yang memiliki strategi unggul di harga, akan memiliki pola tertentu pada saat menetapkan produk, harga, lokasi outlet, cara-cara promosi, cara-cara berproduksi, cara-cara berorganisasi. Pola itulah yang seharusnya merupakan warna dari strategi.¹

Walaupun definisi berbeda satu sama lain, ada kesepakatan umum bahwa *strategi mendeskripsikan arah umum yang akan ditujukan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya*. Setiap organisasi yang dikelola dengan baik mempunyai satu strategi atau lebih, walaupun mungkin tidak dinyatakan secara eksplisit.

Gambar. 2.2 Perumusan Strategi



Perusahaan mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompetensi intinya dengan peluang industri. Gambar. 2.2 menggambarkan secara sistematis pengembangan strategi. Suatu perusahaan Kenneth R. Andrews mengajukan konsep dasar ini. Menurut Andrews, perumusan strategi merupakan proses yang digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan dan kemudian memutuskan strategi yang

menyesuaikan antara kompetensi inti perusahaan dengan peluang lingkungan.²

2. Strategi Manajemen SDM sebagai Basis Ekonomi Syari'ah

Dalam ajaran Islam, segala sesuatu harus dilaksanakan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah SWT. Allah berfirman dalam surat Ash-Shaf (61): 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بَنِينَ
مَرَّضُونَ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”. (QS. Ash-Shaf [61]: 4)

Untuk itu, perlu adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan bagian yang lain. Begit juga manajemen dalam arti mengatur segala urusan agar dilaksanakan dengan baik, tepat dan tuntas merupakan hal yang disyari'atkan. Di sini pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan apalagi jika dilakukan dalam organisasi atau lembaga. Terlebih mengingat manajemen sebagai suatu proses yang mengandung serangkaian kegiatan dan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan dan pengendalian untuk mengkoordinir dan mengintegrasikan penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keterkaitan manajemen dan Islam dapat dijumpai dalam bahasan menyangkut:

² Robert N. Anthony dan Jay Govindarajan, *Manajemen Control system (Sistem pengendalian Manajemen)*, Salemba Empat: Jakarta, 2005, hlm. 63 dan 64.

1. Perilaku, yang dalam ajaran Islam perilaku yang ideal adalah perilaku yang dilandasi nilai-nilai tauhid dan keimanan.

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrah-pun niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrah-pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula”. (QS. al-Zalzalah [99]:7-8)

Setiap perilaku yang dilandasi dengan jiwa tauhid dan penuh keimanan akan selalu menyadari adanya pengawasan atas setiap perbuatan baik dan buruk dari Allah swt yang tidak mengenal waktu, bukan seperti pengawasan oleh manusia yang sangat dibatasi oleh waktu dan kepentingan. yang penting di sini adalah bahwa setiap kegiatan dalam manajemen Islami senantiasa diupayakan menjadi amal shaleh yang bernilai abadi yaitu perbuatan yang dilandasi niat ikhlas karena Allah swt., dilakukan sesuai dengan syari’at dan penuh kesungguhan.

2. Struktur Lembaga dan Organisasi. Untuk sebuah organisasi, struktur adalah suatu hal yang mutlak harus ada. Prinsip *the right man on the right job* harus benar-benar dipatuhi. Perbedaan tingkat kepandaian adalah hal yang manusiawi, kelebihan adalah ujian dari Allah swt.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: “Dia-lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”. (QS. al-An’am [6]: 165)

Seorang manager yang baik, akan berusaha agar ketinggian struktur itu menyebabkan kemudahan bagi orang lain.

3. Sistem, hal ini sangat berperan untuk membentuk perilaku para pelakunya. Detail system yang dimaksud dalam Islam berpijak pada *nash* al-Qur’an.

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: “Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku”. (QS. adz-Dzariyat [51]:56)

Untuk melaksanakan tugas itu, Allah memberikan manusia dua anugerah yaitu, *manhaj al-hayah* (system) dan *washilah al-hayah* (sarana). Sistem adalah keseluruhan aturan hidup manusia yang bersumber pada Al-Qur’an dan sunnah Rasul. Aturan-aturan yang dimanifestasikan pada lima kategori hukum yaitu wajib, sunnah, mubah, makruh dan haram dimaksudkan untuk menjamin keselamatan hidup manusia baik menyangkut keselamatan agama, diri/jiwa dan raga, akal, harta benda, keselamatan nasab dan keturunan serta kehormatan. dalam konteks manajemen, pelaksanaan system yang konsisten akan melahirkan sebuah tatanan yang rapi. Sebuah pelaksanaan system manajemen yang baik tidak dapat dilepaskan dari unsur manusia, karena itu adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk

mengelola unsure manusia dengan baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.³

Strategi yang ditawarkan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) sebagai basis penguatan ekonomi Islam adalah:

1. Memahami hakekat manusia diri pelaku industri sebagai *insan kamil*.

Paradigma perlakuan manager terhadap pekerja telah berubah, setidaknya secara teoritis, dari *scientific paradigm* menuju *behavioral paradigm*. Perubahan ini terjadi karena adanya kesadaran kaum manager dalam memandang pekerja. *Scientific paradigm* memandang para pekerja sebagai “obyek” yang dapat direkayasa, sebagaimana ia memperlakukan alam. Manajemen yang berpijak pada pola hubungan mekanis seringkali menyisakan persoalan bagi anggota organisasi manakala menghadapi masalah terkait dengan kebijakan perekonomian. Tingginya biaya produksi seringkali membuat manager mengambil kebijakan yang berdampak pada kesejahteraan dan keselamatan kerja demi menghemat modal. Jika seseorang menitik beratkan pada orientasi materi yang sesungguhnya bersifat sementara seperti pada contoh tersebut maka inilah yang sebenarnya dikhawatirkan dalam Islam manakala jiwa manusia menjadi kering akan nilai-nilai kemanusiaan.

Dalam pandangan Islam, manusia hidup tidak hanya di dunia saja, namun ada kehidupan di akhirat, maka kebutuhan manusia terkait dengan dimensi transcendental, sehingga kebutuhan tertinggi manusia adalah mewujudkan *self transcendence*, yaitu suatu keadaan yang dapat dicapai melalui

³ Veithzal Rivai, dkk., *Ekonomi Syari'ah (Konsep, Praktek & Penguatan Kelembagaannya)*, Pustaka Rizki Putra: Semarang, 2002, hal.67-69.

proses secara bertahap. Tingkatan tertinggi dan transdental dari proses perkembangan diri (*self*) adalah pencapaian *falah*.

Insan kamil menduduki posisi yang paling dekat dengan Allah swt dan ia merupakan wadah tajalli Illahi yang paling sempurna miniature alam semesta sedangkan dari segi batin ia merupakan citra Allah swt. Seseorang bisa menempati posisi itu dengan serangkaian proses pencapaian menuju tingkatan tersebut dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Seseorang harus mulai dengan pengalaman rukun Islam secara baik.
- b. Seseorang harus meyakini rukun iman yang enam. Keyakinan kepada yang gaib itu harus secara mantap serta meyakini apa yang dapat ditangkap oleh alat indra.
- c. Seseorang masuk pada tingkatan *al-shalah* (kesalehan) dengan senantiasa melaksanakan ibadah kepada Allah swt. atas dasar *khauf* (harap) dan *raja'* (cemas).
- d. Dia akan memasuki tingkatan *al-ihsan* (kebajikan) dengan menempuh tujuh tahapan yang memuat nilai-nilai moral dan ritual, yaitu *taubah*, *inabah*, *zuhud*, *tawakkal*, *ridha*, *tafwid* dan *ikhlas* dalam segala hal.
- e. Tingkatan *al-syahadah* (penyaksian), dimana seseorang harus menguatkan kemauannya dalam cinta kepada Allah, mengingat Allah dan melawan hawa nafsu.
- f. Tingkatan *al-shidqiyyah* (kebenaran), dimana seseorang akan mencapai tingkat *ma'rifat* dalam bentuk ilmu yakin, *a'in al-yakin* dan *haqq al-yakin*.
- g. *Qurbah*, yakni berada sedekat mungkin di sisi Allah swt., sebab dengan berada sedekat mungkin tersebut, maka pada diri seseorang telah terpantul sifat dan asma Allah secara jelas dalam segala perilaku kehidupannya. Pada tahap inilah, tercapainya posisi insan kamil, yang pada perkembangannya

dapat mempengaruhi perilaku manajemen yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

2. Purifikasi motivasi kerja

Maksud purifikasi motivasi kerja di sini adalah proses pemurnian motivasi yang sesungguhnya pada diri seseorang ketika ia bekerja, sehingga orang tersebut meyakini betul bahwa pekerjaan yang dia lakukan adalah benar-benar merupakan wujud dari keinginan dia yang sebenarnya. Keyakinan ini sangat penting karena secara psikologis akan sangat mendorong orang tersebut untuk mewujudkan keinginannya secara optimal, berani menghadapi tantangan, memahami kelemahan dan kekuatannya serta mampu menemukan solusi untuk mengatasi tantangan tersebut. Oleh karena itu, motivasi berbisnis yang kuat dan dilandasi keyakinan pada nilai keimanan akan sangat membantu seseorang dalam mewujudkan keinginan dan harapan hidup. Dengan kata lain, *belief system* (system keyakinan) menentukan motivasi seseorang, emosi, kognisi, persepsi, cara berpikir dan tindakan seseorang.

Dalam perspektif Islam, system keyakinan bersumber pada derajat tertinggi yang menjadi rujukan hidup seseorang yaitu Allah swt. Sistem keyakinan tertinggi ini membantu seseorang dalam mengontrol tindakan dan pikiran.

3. Peningkatan kompetensi kerja

Proses pengenalan diri manusia adalah hal pertama yang harus dipenuhi ketika seseorang menelaah kompetensi kerja yang ia miliki. Kompetensi sendiri adalah karakteristik mendasar dari seorang individu berkaitan dengan efektivitas performa kerjanya. Kompetensi yang mendasari karakteristik seseorang diindikasikan sebagai cara berpikir dan berperilaku. Ada 5 tipe karakteristik kompetensi, yaitu motivasi, ciri pembawaan, konsep diri, keterampilan atau keahlian dan pengetahuan atau informasi.

Dalam praktek ekonomi Islam, koneksitas antara penghayatan nilai yang diyakini (keimanan) pada karakter personal yang tidak hanya berhenti pada niat tetapi diwujudkan pada konsep diri, motivasi serta ilmu pengetahuan yang dikuasai betul-betul akan terefleksi ke dalam perilaku dan performa kerja, menjadi suatu hal yang mutlak harus ada dalam ekonomi Islam. Dalam perspektif Islam, pengenalan pribadi dari unsur pengusaha maupun pekerja yang baik tentunya merefleksikan pengenalan mereka pada dzat yang menciptakan, yaitu Allah swt. Konteks pengenalan ini bermakna luas, tidak sekedar tahu atau kenal tapi menjangkau segala ketentuan yang telah Dia syari'atkan, termasuk melaksanakan ajaran di bidang mu'amalah.

4. Penerapan logika inovasi nilai

Inovasi adalah fungsi spesifik dari kegiatan usaha atau bisnis sebagai institusi layanan public. Inovasi itu sendiri menjadi inti dari suatu aktifitas atau kegiatan, seperti usaha menciptakan manfaat, yang focus pada perubahan potensi ekonomis dan sosial. Adapun prinsip-prinsip yang perlu dipatuhi untuk menyusun sebuah inovasi adalah:

a. Konseptual dan perceptual

Ketika seorang pebisnis hendak melakukan inovasi, tentunya dia menghendaki agar karyawan membantunya mewujudkan inovasi tersebut. Pekerja akan mudah memahami keinginan pemilik usaha jika keinginan tersebut sudah berupa konsep yang terstruktur, tidak interpretable dan mudah dipersepsikan. Hal ini memudahkan kedua belah pihak untuk mencapai target yang dikehendaki melalui inovasi tersebut.

b. Sederhana tetapi fokus

Sejalan dengan prinsip sebelumnya, semakin sederhana suatu konsep inovasi semakin mudah dipahami. Unsur kesederhaan

tersebut juga membuat tujuan dari inovasi yang dimaksud menjadi lebih focus atau terarah.⁴

3. Manfaat Rumusan Strategi

Rumusan strategi yang baik memiliki banyak manfaat seperti yang disampaikan di bawah ini, yaitu

a. Mendorong pemahaman terhadap situasi

Pada saat membuat, memahami dan melaksanakan rumusan strategi, orang menjadi terangsang untuk memahami situasi yang bakal terjadi di masa depan yang dapat mempengaruhi organisasi. Dengan demikian, diharapkan organisasi menjadi lebih responsive terhadap perubahan karena mampu mendeteksi masalah sebelum terjadi. Misal, pada saat melakukan indentifikasi terhadap perubahan lingkungan, baru disadari bahwa telah terjadi perubahan teknologi informasi yang begitu dahsyat sedang dipergunakan, missal yang menyangkut manajemen pemasaran, logistic, operasi, keuangan, bahkan tidak menutup kemungkinan perlu dilakukan peninjauan kembali terhadap peran/bisnis yang dilakukan oleh organisasi.

b. Mengatasi Konflik karena Arah Pengembangan yang Tidak Jelas

Banyak dijumpai sebuah organisasi walaupun kaya dan tidak memiliki permasalahan dengan persaingan, tetapi diantara unit-unit atau pimpinannya sering terjadi konflik. Konflik ini salah satunya disebabkan karena para anggota organisasi tidak mengetahui atau belum menyepakati kondisi yang ingin dicapai di masa depan serta bagaimana cara untuk mencapai kondisi tersebut.

Ketidakjelasan arah menyebabkan keputusan dan kinerja seseorang (pimpinan) sulit untuk dinilai dengan cara yang obyektif. Strategi yang baik dapat digunakan sebagai alat koordinasi karena hubungan sebab akibat antara tujuan dan kegiatan/keputusan menjadi lebih jelas, sehingga:

⁴ *Ibid.*, hal. 70-79.

- 1) Menjadi alat untuk memfokuskan atau membuat prioritas kegiatan.
- 2) Organisasi tidak mudah terpengaruh oleh berbagai macam kondisi yang sekilas terlihat sangat menguntungkan.
- 3) Meningkatkan saling pengertian diantara bagian-bagian organisasi, sehingga dapat mengurangi kemungkinan munculnya konflik.
- 4) Strategi yang baik dapat digunakan sebagai salah satu untuk merumuskan tolok ukur untuk menilai kinerja organisasi, pimpinan dan anggota organisasi. Konflik dalam organisasi sering terjadi karena tidak ada kesamaan persepsi tentang apa yang disebut berhasil atau gagal.

c. Pendayagunaan dan Alokasi Sumberdaya Terbatas

Seringkali konflik diantara anggota atau unit-unit dalam organisasi muncul karena memperebutkan sumberdaya yang jumlahnya terbatas. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumberdaya organisasi dan mengarahkan sesuai dengan strategi organisasi, sehingga organisasi mampu menentukan mana pengeluaran kecil yang tidak perlu dikeluarkan. Tanpa strategi yang tepat sumberdaya organisasi menjadi hambur sehingga organisasi gagal mencapai visinya. Banyak organisasi, baru merasakan kebutuhan akan strategi pada saat sumberdaya yang dimiliki menjadi demikian sangat terbatas. Sebab, dengan sumberdaya terbatas, orang tidak dapat memilih semua alternative sehingga dipaksa untuk menentukan satu pilihan di antara beberapa pilihan yang ada.

d. Memenangkan Kompetisi

Strategi dibutuhkan karena organisasi ingin bertahan hidup dan berkembang dengan harus menghadapi pesaing-pesaing yang lain. Persaingan dapat menyangkut perebutan konsumen sumberdaya, posisi, dan lain-lain.

e. Mampu Mencapai Keinginan dan Memecahkan Permasalahan

Dengan memusatkan perhatian permasalahan atau keinginan organisasi yang paling kritis, secara sistematis organisasi mampu memecahkan permasalahan atau mencapai keinginan yang mungkin terkait satu sama lain, walaupun sumberdaya yang dimiliki terbatas.⁵

4. Macam-Macam Strategi

Strategi secara umum terdiri, dari tiga macam, antara lain:

a. Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan, dilakukan oleh unit usaha yang baru atau sedang merintis, serta perusahaan yang sedang banyak mendapat peluang dalam memajukan bisnisnya, perusahaan yang punya ide cemerlang atas produk yang sudah lama atau terbaru. Strategi pengembangan dengan penambahan fungsi lebih cenderung dilakukan pada bidang usaha servis (bengkel, jasa antar, jasa manajemen dan lain-lain, dan perusahaan kuliner serta retail, karena pengembangan usaha ini tidak membutuhkan investasi yang sangat besar ketimbang manufaktur. Sementara manufaktur melakukan strategi pengembangan lebih cenderung pada penambahan jumlah produk dengan menambah nilai atau menambah jumlah kuota produksi, serta melakukan perluasan pasar.

Strategi pengembangan dapat dilakukan pada bisnis yang linier atau nonlinier. Bisnis yang tidak linier memaksa pemilik perusahaan harus belajar kembali pada bisnis yang berbeda, sedangkan bisnis yang dikembangkan pada bisnis yang linier hanya perlu penambahan kemampuan usaha saja, dibidang mekanik dan intuisi. Contoh strategi ekspansi yang tidak linier antara lain: *catering* dan jasa rias pengantin atau event organizer (EO), dan untuk bisnis linier, contoh sekolah kedokteran sekaligus mempunyai rumah sakit dan apotek obat, SMK tata boga yang

⁵ Tedjo Tripomo dan Udan, *Op.Cit*, hlm. 20-22

mempunyai kantin, dan lain-lain. Variasi atau ragam strategi pengembangan terdiri dari: penambahan jumlah, penambahan fungsi dan perluasan pasar.

Strategi pengembangan dapat dilakukan dengan cara antara lain:

1. Strategi penetrasi pasar, yaitu meningkatkan distribusi pemasaran, yang sudah ada saat perusahaan merintis jalurnya, dengan beberapa gebrakan seperti memanfaatkan momentum atau tren.
2. Strategi diversifikasi konsentrik, yaitu menciptakan komponen yang saling terkait produknya satu sama lain, pada segmen pasar yang sama.
3. Strategi diversifikasi konglomerat, yaitu strategi pengembangan multibisnis non linier di pasar yang beda, hal ini tersebut dilakukan oleh perusahaan.
4. Strategi Diversifikasi horizontal dengan tujuan menarik visitor karena kelengkapan produk dengan cara menambah produk yang sesuai demi kepuasan pelanggan.
5. Pengembangan pasar dengan memasuki pasar baru yang sudah diestimasi ada peluang usaha, dengan cara mengembangkan riset dan memperkenalkan produk yang sudah ada.
6. Usaha patungan yaitu usaha yang dilakukan oleh beberapa individu atau beberapa perusahaan dengan bekerja sama dalam kontribusi modal dan pengelolaannya disepakati bersama dengan jangka waktu yang ditentukan atau tidak.
7. Bisnis waralaba yaitu bisnis yang menerapkan strategi pengembangan melalui usaha menjual jasa manajemen.
8. Strategi global atau melakukan bisnis persilangan antarnegara yang dilakukan dengan tujuan penghematan biaya.⁶

⁶ Etika Sabariah, *Manajemen Strategis*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2016, hlm. 108-

b. Strategi Stabilitas

Strategi yang menormalkan kegiatan rutin usaha perusahaan tanpa pengembangan produk atau jasa, dan jalur distribusi pemasaran, serta fungsi kerja perusahaan. Strategi ini lebih pada tindakan mempertahankan kinerja yang sudah ada. Hal tersebut diberlakukan apabila manajemen dirasa sudah obesitas, sehingga multibisnis perlu dihentikan terlebih dahulu, atau pesaing sudah banyak memasuki usaha tersebut, sehingga peluang yang tersedia semakin sedikit. Selain itu, ada faktor lain yang mengharuskan perusahaan mengambil langkah strategi tersebut yaitu:

- a) Apabila perusahaan sudah mulai repot dan tidak dapat fokus pada tujuan utamanya.
- b) Apabila perusahaan sudah mulai berkurang, dalam pengendalian kinerja perusahaan.
- c) Apabila usaha telah dikuasai oleh pesaing yang telah memasuki area pasar perusahaan, karena telah mampu membaca keunggulan perusahaan.
- d) Adanya ancaman besar yang memengaruhi kontinuitas usaha perusahaan.
- e) Mempertahankan pencetusan ide pertama.

Strategi keseimbangan atau stabilitas dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Integrasi ke depan, yaitu usaha mempertahankan diri atau melakukan stabilitas dengan berusaha mendapat jaminan dengan meningkatkan kendali kepada para distribusi.
2. Integrasi ke belakang, dengan melakukan stabilitas atau jaminan terhadap pasokan pemasok atau supplier yang dapat dilakukan dengan membeli kepemilikan atau melakukan merger.

3. Integrasi horizontal yaitu memegang kendali kepada pesaing dengan melakukan kepemilikan yang dominan yang dilakukan secara sah.⁷
- c. Strategi Penciutan

Strategi ini diberlakukan apabila pemilik sudah menemukan kondisi perusahaan sudah tidak sehat, seperti:

- a) Macetnya perputaran piutang.
- b) Menurunnya aktiva lancar.
- c) Menurunnya omzet penjualan.
- d) Mengalami kegiatan material.
- e) Bertambahnya pesaing yang sangat pesat sehingga risiko bisnis semakin tinggi.
- f) Kondisi ekonomi, politik dan sosial serta budaya suatu Negara yang memengaruhi perusahaan mengalami krisis.

Strategi penciutan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Pengurangan yang dilakukan dengan melakukan efisiensi ketat dan menjual asset perusahaan untuk menjaga likuiditas perusahaan.
2. Merampingkan perusahaan dengan menjual outlet, took, cabang atau anak perusahaan yang bangkrut.
3. Likuidasi dengan cara menjual seluruh kekayaan perusahaan untuk memenuhi kewajiban kepada semua pihak dengan membayar semua kewajiban.⁸

B. MANAGER

1. Definisi Manager

Manager dalam penafsirannya yang paling fundamental, berarti seorang yang menduduki posisi formal tertentu di dalam sebuah

⁷ *Ibid.*, hlm. 117-118

⁸ *Ibid.*, hlm. 118

organisasi formal, yang bertanggung jawab terhadap sedikitnya pekerjaan satu orang (bawahannya) dan yang mempunyai wewenang atau otoritas formal atas orang tersebut. Merupakan kebiasaan pada perusahaan-perusahaan tertentu, untuk menetapkan jumlah minimum orang-orang atau bawahan, di dalam suatu kelompok tertentu sebagai faktor yang menentukan, atau sebagai salah satu factor yang turut menentukan, dalam hal menerapkan nama jabatan “manager”.

Definisi yang dikemukakan hanya menekankan hal-hal berikut:

- a. Bahwasannya seseorang manager adalah orang yang menduduki posisi formal dalam organisasi formal dalam organisasi formal tertentu.
- b. Bahwasanya sebagai seorang manager bertanggung jawab terhadap sejumlah bawahan.
- c. Bahwasanya sebagai manager diberikan wewenang atau otoritas tertentu atas sejumlah bawahannya.

Definisi kedua yang dikemukakan oleh Harold Koontz, Heinz Weihrich, dua orang pakar dalam bidang manajemen, menyatakan bahwa manager adalah mereka yang melaksanakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi manajemen, pada setiap tingkatan perusahaan jenis mana pun juga.⁹

2. Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manager menjadi tiga golongan yang berbeda:

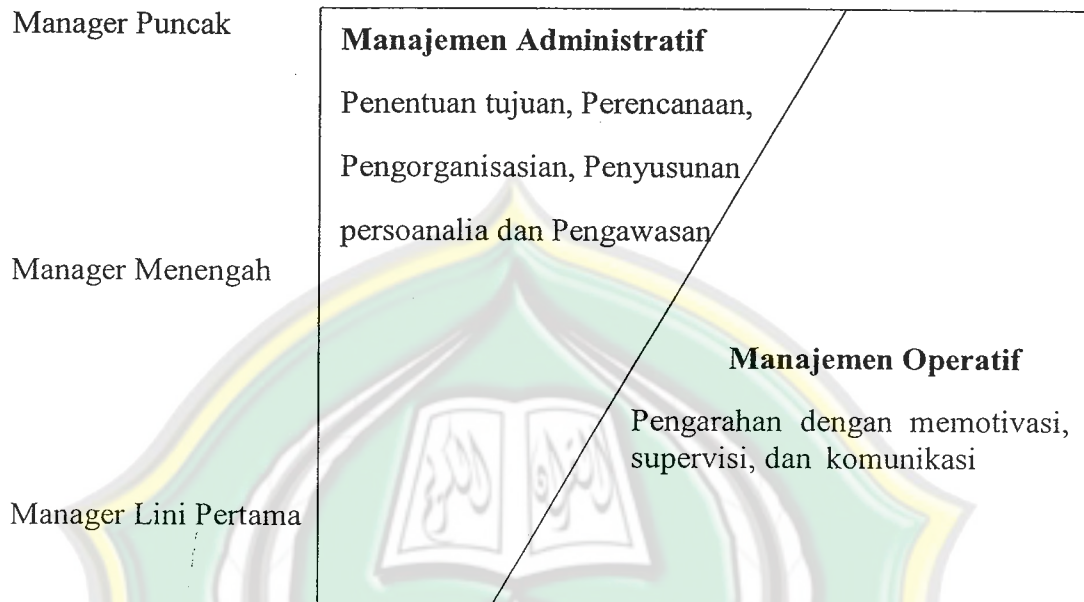
- a. *Manager lini pertama*. Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional, disebut manajemen lini/ garis pertama. Para manager ini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foremen*), dan penyelia (*supervisors*).

⁹ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi Edisi Revisi*, Prenada Media: Jakarta, 2004, hlm. 1-2

- b. *Manager menengah*. Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manager menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manager lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Sebutan lain bagi manager menengah adalah manager departemen, kepala pengawas (*superintendents*), dan sebagainya.
- c. *Manager puncak*. Klasifikasi manager tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan. Ada dua fungsi utama manajemen, yaitu manajemen administrative dan operatif. Manajemen administrative lebih berurusan dengan penetapan tujuan dan kemudian perencanaan, penyusunan kepegawaian dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen operatif lebih mencakup kegiatan memotivasi, supervise dan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka mencapai hasil-hasil secara efektif. Pada tingkatan manajemen rendah, para manager akan banyak melaksanakan fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi tingkatannya, mereka menjadi lebih terlibat dengan manajemen administratif.

Gambar. 2.3. Perbedaan Manajer Administratif dan operatif dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.¹⁰



Dalam praktek manajemen, sering dijumpai para manager professional mengalami kesulitan untuk memahami hubungan antara apa yang disebut fungsi-fungsi manajerial dengan apa yang dikerjakan.

Proses manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang manager dalam suatu organisasi. Rangkaian aktivitas dimaksudkan adalah merupakan fungsi manager dalam suatu manager. Fungsi manager tersebut membentuk suatu proses keseluruhannya.¹¹

Menurut Ahmad Ibrahim Abu Sinn dalam bukunya yang berjudul manajemen syariah menjelaskan bahwa fungsi manajemen khususnya dalam Islam, terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE: Yogyakarta, 2003, hlm. 17-19.

¹¹ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, PT Bumi Aksara: Jakarta, 2005, hlm. 23

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah fungsi dasar manajemen, karena organisasi, kepegawaian, kepemimpinan, dan pengawasan pun harus terlebih dahulu direncanakan. Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar resiko yang ditanggung itu relative kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan, dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah memilih artinya memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternative yang ada.

Dalam pandangan Islam, perencanaan ini merupakan aktifitas manajemen yang paling krusial, bahkan ia adalah langkah awal untuk menjalankan manajemen sebuah pekerjaan. Adapun mengenai perencanaan yang baik, maka hendaknya perencanaan tersebut memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Mencari ridho Allah SWT dan selalu berbuat kebaikan.

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: "Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik." (QS. al-Baqarah: 195)

- 2) Merumuskan dahulu masalah yang akan direncanakan se jelas mungkin
 - 3) Perencanaan harus didasarkan pada informasi, data dan fakta.
 - 4) Menetapkan beberapa alternative dan premisesnya.
 - 5) Putuskanlah suatu keputusan yang menjadi rencana.
- b. Pengorganisasian (*organizing*)

Islam pada dasarnya mengakui adanya keniscayaan sebuah pengorganisasian dalam kehidupan masyarakat, memungkinkan

adanya strata kepemimpinan atas kekuasaan, sebelum didelegasikan kepada seseorang. Pengorganisasian pada hakikatnya mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bagian-bagian lainnya.

Sementara itu pengorganisasian dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan dengan rapi. Secara simultan, manager harus mempertimbangkan apa yang sedang berlangsung dalam lingkungan organisasi perusahaan saat ini dan juga apa yang akan terjadi pada lingkungan organisasi perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan struktur organisasi menunjukkan bagaimana berbagai aktivitas yang terdapat dalam organisasi dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan hubungannya, baik hubungan antara manager dan karyawan, manager dan manager, serta karyawan dengan karyawan.

c. Kepemimpinan

Munculnya seorang pemimpin dalam suatu masyarakat adalah sebuah keniscayaan, sebagaimana diriwayatkan dari Rasulullah dalam sabdanya, *“ketika 3 orang keluar melakukan perjalanan, maka perintahkanlah salah seorang dari mereka untuk menjadi pemimpin”*. (HR. Abu Daud).

Kepemimpinan adalah proses yang dilakukan manager perusahaan dan mempengaruhi para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas, agar para bawahannya tersebut mau mengarahkan seluruh kemampuannya.

Dalam Islam, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatur, mempengaruhi atau mengarahkan orang lain untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan upaya yang maksimal dan kontribusi dari masing-masing individu.

d. Pengendalian/pengawasan (*controlling*)

Falsafat dasar fungsi pengawasan dalam Islam muncul dari pemahaman tanggung jawab individu, amanah, dan keadilan. Islam memerintahkan setiap individu untuk menyampaikan amanah yang diembannya, jabatan (pekerjaan) merupakan bentuk amanah yang harus dijalankan.

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

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.*” (QS.al-Nisa’:58)

Fungsi pengawasan dalam Islam merupakan salah satu aktivitas atau fungsi manajemen yang terkait dengan fungsi lainnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, agar system pengawasan itu benar-benar efektif artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka system pengawasan setidak-tidaknya harus dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan dari rencana.¹²

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan manager adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan pribadi, yaitu peranan antar pribadi, pengembangan pribadi, pengaturan waktu, keterlibatan dengan dirinya sendiri.

¹² Ernie Tisnawati Sule, *Manajemen Bisnis Syari’ah*, PT Refika Aditama: Bandung, 2016, hal. 83-88

- b. Kegiatan teknik, yaitu pekerjaan dengan pelaksanaan, pemecahan masalah teknis, pelaksanaan fungsi-fungsi teknis.
- c. Kegiatan administratif, berupa penyiapan kertas kerja, penyiapan administratif anggaran.
- d. Kegiatan interaksional, peranan informasional.¹³

3. Manager menurut Islam

Manajemen bukan hanya mengatur tempat melainkan lebih dari itu adalah mengatur orang per orang. Dalam mengatur orang, diperlukan seni dengan sebaik-baiknya sehingga manager-manager yang baik adalah manager yang mampu menjadikan setiap pekerja menikmati pekerjaan mereka. Jika setiap orang yang bekerja dapat menikmati pekerjaan mereka, hal itu menandakan keberhasilan seorang manager. Manager yang jujur dan yang tegas, biasanya akan menyebabkan bawahan itu jujur. Akan tetapi, bawahan yang jujur belum tentu menjadikan manager jujur pula, sehingga factor kepemimpinan sangat menentukan. Oleh karena itu, keteladanan merupakan aspek yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang manager.¹⁴

Jati diri seorang manager muslim, antara lain:

a. Ikhlas

Ikhlas dalam beribadah kepada Allah ialah membersihkan dan memurnikan ibadah itu hanya semata-mata untuk mengabdikan kepada Allah demi mendapatkan ridhanya” Orang yang meyakini kesucian Allah dari syirik sehingga Allah dalam keyakinannya benar-benar Esa disebut *Mukhlis* dalam akidah sedangkan yang disebut mukhlis ialah orang yang dibersihkan Allah hatinya dari kekotoran syirik. Dalam surat Ali Imron:195, menjelaskan bahwa:

¹³ Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu: Yogyakarta, 2006, hlm. 13

¹⁴ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani: Jakarta, 2003, hlm.12 dan 13

فَأَسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَمَلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ
 أَنْتَىٰ بَعْضِكُمْ مِّنْ بَعْضٍ ۖ فَأَلَّذِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ
 وَأُودُوا فِي سَبِيلِي وَقُتِلُوا وَقُتِلُوا لَا كُفْرَانَ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَا دُخْلَنَّهُمْ
 جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ثَوَابًا مِّنْ عِنْدِ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ عِنْدَهُ
 حُسْنُ الثَّوَابِ ﴿٢٥٩﴾

Artinya: Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan berfirman): "Sesungguhnya aku tidak menyia-nyiaikan amal orang-orang yang beramal di antara kamu, baik laki-laki atau perempuan, (karena) sebagian kamu adalah turunan dari sebagian yang lain[259]. Maka orang-orang yang berhijrah, yang diusir dari kampung halamannya, yang disakiti pada jalan-Ku, yang berperang dan yang dibunuh, pastilah akan Ku-hapuskan kesalahan-kesalahan mereka dan pastilah aku masukkan mereka ke dalam surga yang mengalir sungai-sungai di bawahnya, sebagai pahala di sisi Allah. dan Allah pada sisi-Nya pahala yang baik."

Bahkan tinggi keikhlasan seseorang maka semakin tinggi pula balasannya.¹⁵

b. Jujur

Jujur merupakan cerminan orang yang lurus hati, tidak curang, tulus ikhlas. Sikap mental itu tercipta karena dia menyadari sepenuhnya bahwa kejujuran atau amanah itu berkaitan langsung dengan iman, semakin tebal keimanan seseorang maka semakin kuat kejujurannya, begitu pula sebaliknya.¹⁶

c. Anutan

Kosakata ini didalam Kamus Bahasa Indonesia diartikan contoh yang baik (ikutan) "para pemimpin hendaknya dapat

¹⁵ H. Nashruddin Baidan dan Hj. Erwati Aziz, *Etika Islam Dalam Berbisnis*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2014, hlm. 132 dan 134.

¹⁶ *Ibid.*, hlm.143-144

dijadikan anutan bagi rakyat”. Seorang pemimpin atau manager akan dapat menjadi anutan bagi yang lain apabila dia mempunyai sesuatu yang lebih dari yang lain, terutama menyangkut kepribadian atau sifat-sifat keutamaan antara lain sebagai berikut:

1) Sidiq (Benar atau Jujur)

Kata ini berasal dari bahasa Arab: “*Shidq*”. Kamus bahasa Indonesia mengartikannya “benar, jujur”. Al-Isfahani memberikan definisi *Shidiq*: “Sesuai antara isi hati dengan apa yang disampaikan lidah”.

Apabila seorang pimpinan mempunyai sifat *Shidq*, maka dia akan selalu dihormati oleh stafnya bahkan orang lain pun kagum kepadanya. Sebab dengan dimilikinya sifat *shidq* itu, maka berarti dia tidak pembohong karena antara benar dan dusta tidak ada batas, artinya jika seseorang itu benar maka berarti dia tidak bohong, sebaliknya kalau dia bohong berarti dia tidak benar.

2) Tawadhu’ (Rendah Diri)

Kata ini berasal dari bahasa Arab “*Tawadhu*”. Kamus besar bahasa Indonesia mengartikannya “rendah hati, merendahkan diri”. Jadi *tawadhu*’ adalah suatu sikap terpuji sebagai dikatakan Yahya bin Mu’adz seperti dikutip Al-Ghazali.

Apabila dikaitkan dengan bisnis, maka para manager yang *tawadhu*’ dalam memenuhi usahanya akan lebih dapat menguasai pasar ketimbang yang angkuh dan sombong karena dengan *low profile* itu para *stakeholdernya* semakin yakin, lalu mereka mendukung semua program yang direncanakannya.

3) Istiqomah

Kosakata “*istiqomah*” sudah sangat populer di negeri kita bahkan telah menjadi bagian dari kosakata bahasa Indonesia

seperti dijelaskan di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia. Kata ini berkonotasi “teguh pendirian dan selalu konsekuen”. Seorang manager yang istiqomah ialah yang mempunyai pendirian dalam melaksanakan tugas-tugas kemanajerialannya sesuai aturan dan norma-norma yang sudah ditetapkan oleh organisasi dan dia bertahan pada pendirian tersebut secara konsisten dan konsekuen. Manager yang mempunyai sikap serupa ini akan membuat para staf dan orang sekitarnya akan mengagumi perilakunya tersebut.¹⁷

4) Amanah

Secara estimologi, amanah berarti kesetiaan, ketulusan hati, kepercayaan dan kejujuran. Dalam hal ini, amanah memiliki makna yang merujuk pada suatu sifat dan sikap pribadi seseorang yang setia, tulus hati, dan jujur dalam melaksanakan sesuatu yang dipercayakan padanya, baik itu berupa harta, tugas ataupun kewajiban. Hal ini didasarkan pada firman Allah, “Ketika saudara mereka (Nuh) berkata kepada mereka:

إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴿١٧٧﴾ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا ۖ

Artinya: “Mengapa kamu tidak bertakwa? Sesungguhnya aku adalah seorang Rasul kepercayaan (yang diutus) kepadamu”. (QS. Asy-Syu’araa: 107-108)

5) Tabligh

Tabligh secara bahasa artinya menyampaikan. Selain itu, tabligh berarti mengajak sekaligus memberikan contoh untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. Pada umumnya, tabligh diaplikasikan dalam bentuk nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi pemimpin. Oleh karenanya, tidak jarang ditemukan literature yang membahas keterkaitan tabligh dengan kepemimpinan dalam Islam. Tabligh yang disampaikan dengan hikmah, sabar,

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 148-155

argumentative, dan persuasive akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dalam organisasi. Rasulullah SAW dan rasul-rasul lainnya telah mencontohkan hal ini dan diabadikan dalam firman Allah yang berbunyi:

﴿ يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ ﴾

Artinya: "Hai rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu, dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia". (QS. Al-Maidah: 67).¹⁸

Empat kemampuan yang harus dimiliki oleh manager yang Islami, yaitu sebagai berikut.

1. Mampu menggerakkan motivasi para bawahan.
2. Mampu memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing atau mampu menempatkan orang-orang pada tempat yang benar.
3. Mampu memberikan *reward*.
4. Mampu memberikan contoh yang baik.¹⁹

Oleh karena itu, ada beberapa tipe manager yang baik, yaitu sebagai berikut:

- a. *Ketegasan*. Jika seseorang manager mengatakan sesuatu itu A dengan argumentasi yang jelas, maka harus disepakati bahwa itu adalah A. Manager yang sangat dibutuhkan saat ini adalah manager yang mempunyai ketegasan dalam menentukan sikap.

¹⁸ Ernie Tisnawati Sule, *Op.Cit*, hal. 69-70

¹⁹ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Op.cit*, hlm. 16-17

- b. *Musyawarah*. Manager yang baik adalah manager yang selalu bermusyawarah yang esensinya adalah saling tukar pendapat. Manager yang baik adalah manager yang merespons pendapat-pendapat bawahan dan mendengar keluhan-keluhan mereka. Disamping terdapat ketegasan, terdapat pula kebiasaan bermusyawarah.
- c. *Keterbukaan*. Seperti yang dicontohkan oleh Umar Ibnu Khattab. Beliau merupakan seorang manager sekaligus pemimpin yang baik. Sejarah telah mencatat, ketika Umar mengumpulkan wanita-wanita karena pada saat itu mahar untuk menikahi seorang wanita terlalu mahal. Umar mengatakan, "Wahai para wanita, kalian jangan membuat mahar yang mahal-mahal." Mendengar ini, seorang wanita langsung protes sambil membacakan surah An-Nisa':20. Wanita itu mengatakan bukankah Allah telah berfirman

وَأِنْ أَرَدْتُمْ اسْتِبْدَالَ زَوْجٍ مَّكَانَ زَوْجٍ وَآتَيْتُمْ إِحْدَهُنَّ
 قِنْطَارًا فَلَا تَأْخُذُوا مِنْهُ شَيْئًا أَتَأْخُذُونَهُ بِهْتِنًا وَإِنَّمَا مَثَرَةٌ

Artinya: dan jika kamu ingin mengganti isterimu dengan isteri yang lain [280], sedang kamu telah memberikan kepada seseorang di antara mereka harta yang banyak, Maka janganlah kamu mengambil kembali dari padanya barang sedikitpun. Apakah kamu akan mengambilnya kembali dengan jalan tuduhan yang Dusta dan dengan (menanggung) dosa yang nyata ?

Maksudnya ialah: menceraikan isteri yang tidak disenangi dan kawin dengan isteri yang baru. Sekalipun ia menceraikan isteri yang lama itu bukan tujuan untuk kawin, Namun meminta kembali pemberian-pemberian itu tidak dibolehkan.

"Saya tidak setuju kepada kebijakan Anda". Langsung Umar mengatakan, "Umar salah dan wanita itu yang benar".

Kisah ini menunjukkan bahwa manager yang baik itu adalah manager yang transparan dan terbuka dalam segala hal,

menyangkut pekerjaan dan kebijakan, bahkan juga menyangkut keuangan dan gizi serta penghasilan lainnya.

- d. *Pemahaman yang mendalam terhadap tujuan organisasi.* Visi dan misi dari organisasi harus dipahami benar oleh seorang manager, sehingga organisasi itu dapat berjalan dengan baik.²⁰

C. KOMITMEN KERJA

1. Pengertian Komitmen Kerja

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008:184) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat:

- 1) Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi.
- 2) Perasaan terlibat dalam tugas organisasi.
- 3) Perasaan loyal pada organisasi.

Komitmen menurut Kreitner dan Kinich (2010:166) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan di mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Sedangkan Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien (2011:72) menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru. Komitmen

²⁰ *Ibid.*, hlm. 13-14.

organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi didalamnya. Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terikat dengan organisasi di tingkat emosional.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012:182) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi. Di antara pendapat para penulis diatas ada yang menyamakan komitmen organisasional dengan loyalitas pekerja. Namun, sebagian besar menyatakan bahwa loyalitas adalah salah satu unsur dari komitmen organisasional. Unsur pertama komitmen organisasional adalah perasaan identifikasi, perasaan individu bahwa menjadi bagian dari organisasi. Unsur kedua adalah pelibatan, artinya bahwa individu merasa terlibat dalam proses pelaksanaan organisasi. Sedangkan unsur ketiga adalah loyalitas, dalam arti individu loyal terhadap organisasi.²¹

Mowday (1982) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Neal & Noertheraft (1990) mengatakan komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

²¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi 4*, Rajawali Pers: Jakarta, 2014, hlm. 427-429

Bathaw & Grant (1994) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.

Hunt and Morgan (1994) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi bila:

- 1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi.
- 2) Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Steers and Black (1994) memiliki pendapat yang hamper sama. Dia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bisa dilihat dari ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Dari uraian tentang teori-teori komitmen organisasional diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.²²

²² Sopiah, *Perilaku Organisasional*, ANDI OFFSET: Yogyakarta, 2008, hlm. 155-157.

Perilaku manusia itu pada hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan. Dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari setiap perilaku adalah kegiatan. Dengan demikian, semua perilaku itu adalah serangkaian aktivitas atau kegiatan-kegiatan. Sebagai manusia, setiap pekerja selalu mengerjakan sesuatu. Dalam banyak hal, seseorang itu melakukan lebih dari satu aktivitas pada saat tertentu. Demikian pula pada saat tertentu seseorang memutuskan untuk mengubah dari satu atau kombinasi aktivitas-aktivitas tersebut untuk mengerjakan aktivitas lainnya.

Upaya membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak memiliki komitmen. Mereka yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.²³

2. Pengertian Komitmen dalam Islam

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

Daniel Golomen, dalam bukunya *Working with Emotional Intelligensi* mengidentifikasi ciri-ciri orang yang berkomitmen dengan pekerjaannya sebagai berikut:

- a. Siap berkorban demi pemenuhan sasaran institusi tempat bekerja.
- b. Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar.

²³ Didit Darmawan, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Pena Semesta: Surabaya, 2013, hlm. 167-168

- c. Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.
- d. Terkait dengan komitmen ini peneliti dilakukan oleh Prof, Curtis Vershecor membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai moral lebih berhasil secara financial dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki komitmen moral.
- e. Dalam komitmen terbangun sebuah tekad, keyakinan yang melahirkan vitalitas yang penuh gairah. Orang yang memiliki komitmen tidak mengenal kata menyerah, mereka hanya akan berhenti menapaki cita-citanya dijalan yang lurus bila langit sudah runtuh. Komitmen adalah soal tindakan, kesungguhan, dan kesinambungan.²⁴

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers (1985) mengidentifikasi ada tiga factor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

²⁴ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo: Yogyakarta, 2014, hlm. 87

David mengemukakan tiga faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- 3) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun pekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.²⁵

4. Determinan Komitmen Organisasi

Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Variable ini dapat diukur dengan indikator kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, kebanggaan karyawan. Konsep yang dikemukakan oleh Lincoln (1989, Neale & Noetheraft, 1990) dimana memberikan tiga indikator untuk konsep komitmen ini memang sangat komprehensif sekali dimana:

- 1) Kemauan karyawan adalah suatu upaya niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya.
- 2) Kesetiaan karyawan adalah bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi dimana karyawan bekerja.
- 3) Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

²⁵ Sopiah, *Op.Cit*, hlm. 163-164

Ketiga hal tersebut merupakan indikasi bahwa seorang karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi. Dari ketiga hal tersebut, maka dapat dilakukan pengukuran terhadap komitmen karyawan. Menurut Schemerhorn, Hunt & Osborn (1991) dikemukakan tiga pendekatan komitmen agar dapat mengungkapkan hakekatnya dan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik, yaitu:

- 1) Komitmen dan kekuasaan yang dimiliki organisasi terhadap anggota berakar pada hakekat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Keterlibatan mempunyai salah satu dari tiga bentuk berikut ini, yaitu:
 - a) Keterkaitan moral didasarkan pada orientasi positif dan kesungguhan terhadap organisasi, yang akan menghasilkan internalisasi nilai, tujuan, dan norma organisasi.
 - b) Keterkaitan kalkulatif, bersandar pada pertukaran hubungan antara individu dan organisasi. Orang akan bertanggungjawab terhadap organisasi jika ia dapat mengambil keuntungan dalam menjalin hubungan dengan individu.
 - c) Keterkaitan asing, tanggungjawab terjadi jika anggota merasa dipaksa oleh keadaan untuk harus merasa memiliki organisasi tanpa tahu alasannya.
- 2) Tipe komitmen yang berbeda berasal dari tuntutan perilaku yang dibebankan kepada anggota oleh organisasi. Keterkaitan mempunyai tiga bentuk yang saling berhubungan:
 - a) Komitmen terus-menerus, berhubungan dengan dedikasi untuk melangsungkan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
 - b) Komitmen terpadu, keterpaduan hubungan sosial dalam organisasi, ini dapat ditingkatkan dengan mempunyai karyawan yang secara publik sudah diakui kebaikan hubungan sosialnya atau mengikuti kegiatan yang dapat meningkatkan keterpaduan karyawan.

c) Sikap komitmen berfokus pada bagaimana karyawan mengidentifikasi tujuan dan nilai organisasi, ini adalah komitmen dipandang dari sudut organisasi. Maka psikologis sosial melihat perilaku komitmen berfokus pada bagaimana perilaku seseorang terkait dengan organisasi. Sekali perilaku menunjukkan adanya komitmen, maka ia akan menyesuaikan sikapnya, kemudian akan mempunyai sub perilaku yang lain. Perilaku membentuk sikap dan pada gilirannya sikap membentuk perilaku. Sikap komitmen ini menunjukkan perilaku positif yang sangat berguna bagi pengembangan organisasi bila setiap karyawan diasumsikan memiliki komitmen yang benar terhadap organisasi.²⁶

5. Pembentukan Komitmen

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa factor, baik dari organisasi maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997).

1) Proses terbentuknya *Affective Commitment*

Ada beberapa penelitian mengenai antecedents dari *affective commitment*. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar. Ketiga kategori tersebut, yaitu sebagai berikut.

- a. Karakteristik organisasi.
- b. Karakteristik individu.
- c. Pengalaman kerja.

2) Proses terbentuknya *Continuance Commitment*

Continuance commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi.

²⁶Didit Darmawan, *Op. Cit*, hlm. 171-172.

3) Proses terbentuknya *Normative Commitment*

Wiener (Allen & Meyer, 1997), menyatakan normative commitment terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi.²⁷

Strategi untuk mewujudkan dan membangun sasaran strategi komitmen karyawan, antara lain:

- 1) *Pembangunan mindset personel yang pas dengan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.* Mindset adalah sikap mental mapan seseorang yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman dan prasangka. Kesamaan sikap mental ini akan menumbuhkan komitmen setiap personel.
- 2) *Pelaksanaan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi ke dalam diri seluruh personel perusahaan.* Misi, visi, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi merupakan perlengkapan organisasi modern yang menempatkan sumber daya manusia sebagai subjek dalam membangun masa depan organisasi.
- 3) *Peluang untuk bertumbuh.* Peluang yang disediakan bagi personel untuk tumbuh menjanjikan peningkatan komitmen. Peluang untuk tumbuh disediakan bagi karyawan dalam bentuk pelatihan ketrampilan, penugasan pekerjaan yang menuntut keterampilan baru, umpan balik tentang kinerja, kesempatan untuk bekerja dalam tim lintas fungsional dan pengalaman pendidikan yang relevan. Karyawan akan meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan jika ia memperoleh kesempatan belajar keterampilan baru dan pekerjaan baru tersebut mengandung tantangan bagi karyawan tersebut secara pribadi.
- 4) *Penghargaan.* Komitmen karyawan akan meningkat jika mereka memperoleh pengakuan secara luas atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Penghargaan akan memotivasi

²⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia: Bandung, 2010, hlm.260-261

personel untuk menghasilkan kinerja dan penghargaan yang dirasakan adil oleh personel akan memotivasi personel secara maksimum dalam menghasilkan kinerja luar biasa.

- 5) *Komunitas*. Komitmen personel juga dapat meningkat jika karyawan menemukan komunitasnya dalam perusahaan. Hubungan dengan rekan sekerja, manager dan eksekutif merupakan penentu komitmen karyawan.
- 6) *Work arrangement*. Teknologi informasi pada tingkat kemajuannya sekarang telah memungkinkan pekerja melaksanakan pekerjaan mereka tidak lagi terikat oleh waktu kerja dan tempat kerja konvensional.
- 7) *Work impact*. Karyawan akan meningkatkan komitmen mereka jika mereka mendapatkan informasi tentang dampak pekerjaannya terhadap masa depan perusahaan. Perusahaan perlu menjadikan karyawan bangga atas hasil pekerjaannya dan memberikan umpan balik tentang pemanfaatan hasil pekerjaan karyawan tersebut bagi kepentingan perusahaan agar kedua hal tersebut mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.²⁸

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam rangka penelitian yang dilakukan penulis juga mendasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang sudah pernah di buat mengenai strategi manager dalam meningkatkan komitmen kerja karyawan perspektif ekonomi syariah. Dalam hal ini terdapat perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu diantaranya lokasi dan kondisi objek penelitian. Berikut ringkasan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya mengenai strategi manager dalam meningkatkan komitmen kerja karyawan perspektif ekonomi syariah adalah:

²⁸ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMP YKPN: Yogyakarta, 2005, hlm. 440-443.

Tabel. 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA DAN JUDUL JURNAL	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1.	Sitti Hardianti Musa "Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado" ²⁹	Setelah menganalisis dan mengevaluasi system pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manager penjualan PT. Hasjrat Abadi dapat diambil kesimpulan bahwa: (1) Sistem pengendalian manajemen pada PT Hasjrat Abadi Manado pada dasarnya sudah baik karena jelasnya pendelegasian wewenang pada tiap-tiap manager-manager penjualan kerjasama yang terjalin antara manager dan bawahan juga terjaga dengan baik sehingga masing-masing mengambil bagian dalam pengendalian manajemen. (2). Sistem pengendalian manajemen yang baik dibuktikan juga dengan meningkatnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sama-sama membahas manager yang ingin meningkatkan kinerja perusahaannya. 2. Sama-sama mencoba memberi jalan untuk memecahkan masalah. 3. Manager yang mengkondisikan situasi pada perusahaan. 4. Manager menggunakan strategi agar tujuannya tercapai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak membahas penyusunan anggaran. 2. Tidak membahas penjualan. 3. Tidak menganalisis sistem pengendalian manajemen.

²⁹ Sitti Hardianti Musa, *Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado*, Jurnal EMBA Vol. No.4 Desember 2013, Hal.1790-1798.

		penjualan dari tahun ke tahun yang membuat perusahaan semakin berkembang sehingga PT Hasjrat Abadi Manado merupakan cabang tersebar dilihat dari segi kegiatannya dan menjadi induk dari hampir seluruh kantor cabang Indonesia bagian timur.		
2.	Dwi Agus Diartono “Sistem Pendukung Keputusan sebagai Alat Bantu Manager” ³⁰	Sistem pendukung keputusan adalah suatu alat bantu bagi manager untuk mengkonsolidasi, membuat summary dan mentransformasikan, data transaksi menjadi informasi yang mendukung analytical reporting dan juga tren analisis dalam pengambilan keputusan dan keputusan tetap ada pada manager atau pengambilan keputusan itu sendiri.	1. Sama-sama membahas keahlian manager dalam mengambil sebuah keputusan. 2. Sama-sama membahas kegiatan seorang manager.	1. Tidak membahas karyawan hanya membahas manager saja. 2. Tidak membahas system dari pengambilan keputusan.
3.	Iwan Dwiprahasto “Kepemilikan Klinik-Peran	Kepemimpinan klinik dengan demikian perlu menjadi salah satu komponen terdepan dalam	1. Sama-sama membahas seorang manager.	1. Tidak membahas kepemimpinan klinik. 2. Tidak

³⁰ Dwi Agus Diartono, *Sistem Pendukung Keputusan sebagai Alat Bantu Manager*, Jurnal Teknologi Informasi Dinamik Volume XI No. 1 Januari 2006:01-07

	<p>dan Tantangan Manager Rumah Sakit dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Kesehatan”³¹</p>	<p>upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan, antara lain melalui profesionalisme, accountability, dan senantiasa berorientasi pada outcome klinik yang berpihak pada patient safety. Pelayanan terintegrasi juga menjadi salah satu entry yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan klinik haruslah menjadi komitmen setiap individu sebagai bagian dari system yang lebih besar. Tanpa kepemimpinan klinik yang baik maka upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan yang memadai akan sulit diharapkan.</p>		<p>meningkatkan mutu pelayanan kesehatan.</p>
4.	<p>Rizkiano tanjung “Strategi Pemberian Informasi Akuntansi untuk Mengurangi</p>	<p>Eskalasi komitmen merupakan tindakan seorang manager perusahaan yang meningkatkan komitmen awalnya terhadap suatu proyek yang dijalankannya meskipun proyek tersebut</p>	<p>1. Sama-sama membahas komitmen. 2. Sama-sama menggunakan strategi. 3. Sama-sama</p>	<p>1. Tidak membahas informasi akuntansi.</p>

³¹ Iwan Dwiprahasto, *Kepemilikan Klinik-Peran dan Tantangan Manager Rumah Sakit dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Kesehatan*, JMPK Vol. 07/No. 03/September/2004

	Eskalasi Komitmen” ³²	<p>telah memberikan umpan balik negatif/tidak menguntungkan.</p> <p>Peningkatan komitmen yang dilakukan oleh manager disini berupa melanjutkan proyek yang telah dijalankannya meskipun kondisi ekonominya menunjukkan bahwa proyek tersebut mengalami kerugian. Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan untuk menghindari terjadinya tindakan eskalasi komitmen. Strategi tersebut antara lain melakukan pengendalian terhadap proyek-proyek investasi, menggunakan titik referensi keadaan saat ini untuk mengambil suatu keputusan dan mengembangkan sistem informasi akuntansi.</p>	membahas suatu proyek/ perusahaan.	
5.	Resi Yudhaningsih “Peningkatan Efektifitas Kerja	Komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja memiliki implikasi bahwa suatu	1. Sama-sama membahas komitmen kerja.	1. Tidak membahas efektifitas

³² Rizkiano Tanjung, *Strategi pemberian Informasi Akuntansi untuk Mengurangi Eskalasi Komitmen*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Vol. 1, No. 4, Juli 2012

<p>Melalui Komitmen Perubahan dan Budaya Organisasi”³³</p>	<p>kekuatan relatif setiap pegawai memiliki kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian tugas-tugas. Perubahan organisasi berperan terhadap efektivitas kerja berarti bahwa setiap peningkatan perubahan organisasi satu satuan akan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja.</p> <p>Tidak semua pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan organisasi maka setiap perubahan organisasi selalu menghadapi berbagai masalah, terutama adalah penolakan atas perubahan (<i>resistance to change</i>). Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dalam bentuk standar (eksplisit) dan segera misalnya mengajukan</p>	<p>2. Sama-sama ingin meningkatkan komitmen kerja.</p> <p>3. Sama-sama ingin meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai</p>	
---	---	---	--

³³ Resi Yudhaningsih, *Peningkatan Efektifitas Kerja melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya organisasi*, Jurnal Pengembangan Humaniora Vol. 11 No. 1, April 2011.

		<p>protes, mengancam mogok, demonstrasi dan sejenisnya tetapi juga ada penolakan secara eksplisit dan lambat laun seperti loyalitas pada organisasi menurun, motivasi berkurang, kesaahan kerja meningkat, kedisiplinan berkurang dan lain-lain. Kultur atau kebiasaan memiliki implikasi terhadap kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan. Budaya organisasi yang sehat berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja</p>		
--	--	--	--	--

E. Kerangka Berpikir

Suatu organisasi akan efektif apabila setiap karyawannya mempunyai komitmen kerja yang tinggi. Karena karyawan yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya. Mereka sangat memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Untuk menciptakan hal tersebut, seorang manager harus mampu memberikan dorongan-dorongan pada diri karyawan dalam bekerja sehingga dapat menumbuhkan komitmen kerja mereka dan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Gambar. 2.4. Kerangka Berpikir

