

FILSAFAT ILMU MANAJEMEN



Telaah atas praktik manajemen dalam pandangan Filsafat



Esy Nur Aisyah | Ismayantika Dyah Puspasari | Erna Retno Rahadjeng
Diah Ayu Septi Fauji | Dewi Nurjannah | Arisman
Lina Saptaria | Budi Utami | Ega Saiful Subhan | Mahmud | Fadali Rahman

Editor :
Prof. Dr. Heri Pratikto, M.Si
Dr. Agung Winarno

Filsafat Ilmu Manajemen

Telaah atas praktik manajemen dalam pandangan Filsafat

Esy Nur Aisyah | Ismayantika Dyah Puspasari | Erna Retno
Rahadjeng | Diah Ayu Septi Fauji | Dewi Nurjannah | Arisman
Lina Saptaria | Budi Utami | Ega Saiful Subhan |
Mahmud | Fadali Rahman

Editor:

Prof. Dr. Heri Pratikto, M.Si

Dr. Agung Winarno, M.M

Diterbitkan Oleh :

Penerbit Fakultas Ekonomi

Universitas Nusantara PGRI Kediri

Jl. KH.Ahmad Dahlan no. 76 Kediri

Filsafat Ilmu Manajemen

Telaah atas praktik manajemen dalam pandangan Filsafat

ISBN : 978-623—94619-9-7

Ukuran Buku/ Book Size : 18 cm x 25 cm

Jumlah Halaman/ Number of Pages : vii +156 halaman

Naskah /Manuscript :

Esy Nur Aisyah, Ismayantika Dyah Puspasari, Erna Retno Rahadjeng, Diah Ayu Septi Fauji, Dewi Nurjannah, Arisman, Lina Saptaria, Budi Utami, Ega Saiful Subhan, Mahmud, Fadali Rahman

Editor:

Prof. Dr. Heri Pratikto, M.Si

Dr. Agung Winarno, M.M

Editor Pelaksana :

Basthoumi Muslich

Gambar Cover oleh/ Cover Designed by :

Alvin Deva Prasetya

Ilustrasi Cover/ Cover Illustration :

Harmoni Pohon typologi

Diterbitkan Oleh/ Published by :

Penerbit Fakultas Ekonomi

Universitas Nusantara PGRI Kediri

Jl. KH.Ahmad Dahlan no. 76 Kediri

Anggota IKAPI No. 291/ Anggota Luar Biasa/JTI/2021

Dicetak oleh/ Printed by :

Penerbit Fakultas Ekonomi

Universitas Nusantara PGRI Kediri

Dilarang mengumumkan, mendistribusikan, mengomunikasikan, dan/ atau menggandakan sebagian atau seluruh isi buku ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri

Kata Pengantar

Alhamdulillah, Segala Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan YME atas segala nikmat dan karuniaNya buku Filsafat Ilmu Manajemen: Telaah atas praktik manajemen dalam pandangan filsafat ini dapat selesai tepat waktu. Buku ini merupakan hasil karya mahasiswa Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Angkatan 2021 kelas A. Selama proses pembelajaran ini, seluruh mahasiswa akhirnya mendapat sebuah pemahaman baru tentang praktik manajemen dalam pandangan filsafat. Kemudian kontributor mencoba menyampaikan hasil dari proses berpikir, merenung dalam memahami praktik manajemen dalam pandangan filsafat. Dari proses berpikir ini diharapkan dapat memungkinkan untuk penemuan gagasan baru atau juga dapat memprediksi peristiwa dalam praktik manajemen.

Pada kesempatan ini , kontributor juga berterimakasih kepada Prof. Heri Pratikto, M.Si dan Dr. Agung Winarno, M.M. yang telah memberi pengarahan dan menyulut semangat belajar kontributor untuk terus berupaya menggali lebih dalam tentang topik – topik manajemen dalam pandangan Filsafat.

Dan terakhir, tentunya buku ini masih sangat jauh dari kata sempurna, kemudian kedalaman pembahasan kontributor dalam menulis juga masih sangat tergantung oleh kematangan ilmu, sehingga pada kesempatan ini kontributor sangat mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca untuk kesempurnaan buku ini.

Malang, Desember 2021

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Balik Sampul.....	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Bab 1: Perkembangan Teori-Teori Manajemen.....	1
(Esy Nur Aisyah)	
Pendahuluan.....	1
Pembahasan	2
A. Pemikiran Manajemen Awal.....	2
B. Pemikiran Manajemen Fase Klasik	4
C. Pemikiran Manajemen Fase Neo Klasik.....	9
D. Pemikiran Manajemen Fase Modern	12
E. Ilmu Manajemen dalam Konteks Islam.....	15
Kesimpulan.....	18
Referensi.....	19
Bab 2: <i>Philosophy of Management Sciences</i>	21
(Ismayantika Dyah Puspasari)	
Pendahuluan.....	21
Pembahasan	22
A. Ilmu Manajemen (<i>Management Sciences</i>).....	22
B. Filsafat dan Ilmu	24
C. Filsafat Ilmu Manajemen (<i>Philosophy of Management Science</i>).....	25
Kesimpulan.....	31
Referensi.....	32
Bab 3: Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Martabat	
Kepribadian Manusia.....	33
(Erna Retno Rahadjeng)	
Pendahuluan.....	33
Pembahasan	34
A. Martabat Manusia.....	34
B. Faktor Manusia Sebagai Sumber Daya Manusia.....	38
C. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia	39
D. Pengertian Pengembangan SDM.....	40

E. Proses Tahapan Manajemen Sumber Daya	
Manusia	42
F. Manusia Berdasarkan Pendekatan Filsafat	43
Kesimpulan	47
Referensi	48
Bab 4: Manajemen Partisipasi dalam Pandangan Filsafat.....	49
(Diah Ayu Septi Fauji)	
Pendahuluan	49
Pembahasan	54
A. Hubungan Manajemen, Manajemen Partisipasi dan Filsafat.....	54
B. Hasil Akhir Manajemen Partisipasi dalam Pandangan Filsafat	60
Kesimpulan	62
Referensi	63
Bab 5: Manajemen Berdasarkan Hasil Pandangan Filsafat.....	65
(Budi Utami)	
Pendahuluan	65
Pembahasan	67
A. Mengetahui Filosofi Manajemen	67
B. Keunggulan Filosofi Manajemen.....	68
C. Tujuan Filosofi Manajemen.....	68
D. Dimensi Filosofi Manajemen.....	69
E. Ruang Lingkup Filosofi Manajemen.....	69
F. Jenis Filosofi Manajemen	71
Kesimpulan	74
Referensi	75
Bab 6: Manajemen Memperkaya Pekerjaan Dalam Pandangan Filsafat	76
(Arisman)	
Pendahuluan	76
Pembahasan	77
A. Manajemen.....	77
B. Organisasi	78
C. Manajemen Sumber Daya Manusia	79
D. Manajemen Memperkaya Pekerjaan Dalam Pandangan Filsafat (<i>Job Enrichment</i>).....	80
Kesimpulan	85
Referensi	86

Bab 7: Manajemen Pemanfaatan Konflik Pandangan Filsafat	87
(Lina Saptaria)	
Pendahuluan.....	87
Pembahasan.....	89
A. Filsafat Konflik	89
B. Ontologi Konflik	89
C. Epistemologi Konflik.....	91
D. Aksiologi Konflik.....	92
E. Etika dan Manajemen Konflik	92
F. Manajemen Pemanfaatan Konflik Pandangan Filsafat	94
Kesimpulan.....	94
Referensi.....	95
Bab 8: Manajemen Hubungan Kemanusiaan Pandangan Filsafat ...	97
(Fadali Rahman)	
Pendahuluan.....	97
Pembahasan	99
A. Maksud dan Tujuan Hubungan Kemanusiaan	99
B. Hirarki Kebutuhan Hubungan Kemanusiaan	101
C. Teknik Human Relations	103
Kesimpulan.....	105
Referensi.....	105
Bab 9: Manajemen Berdasarkan Situasi Pandangan Filsafat.....	106
(Dewi Nurjannah)	
Pendahuluan.....	106
Pembahasan	108
A. Situasi	108
B. Pendekatan Situasional.....	109
C. Pandangan Filsafat Manajemen Berdasar Situasi	114
D. Manajemen Situasional dalam Pandangan Islam	115
Kesimpulan.....	117
Referensi.....	118
Bab 10: Manajemen Pengambilan Keputusan Pandangan Filsafat ..	120
(Mahmud)	
Pendahuluan.....	120
Pembahasan	123
A. Pengertian Filsafat	123
B. Pengertian dan Hakikat Ilmu.....	125
C. Filsafat Ilmu.....	125
D. Pengambilan Keputusan.....	127

E. Review Jurnal	139
Kesimpulan	142
Referensi	143
Bab 11: Manajemen Berdasarkan Instuisi Pandangan Filsafat	145
(Ega Saiful Subhan)	
Pendahuluan	145
Pembahasan	146
A. Manajemen	146
B. Intuisi	148
C. Pandangan terhadap <i>Qalb</i>	155
Kesimpulan	156
Referensi	156
Tentang Penulis	158

Bab 1: Perkembangan Teori-Teori Manajemen

(Esy Nur Aisyah)

esy.nur.2104139@students.um.ac.id

Abstrak

Bab ini membahas perkembangan teori-teori manajemen. Teori adalah cara pandang yang digunakan manusia untuk memahami dunia empirisnya. Oleh karena itu, teori memberikan beberapa manfaat, pertama, teori memberikan fokus yang kuat untuk memahami pengalaman dan memberikan kriteria untuk menentukan konten yang relevan. Kedua, teori membuat komunikasi yang efektif dan efisien. Ketiga, teori memberikan tantangan untuk terus memahami dunia. Manajemen dan organisasi merupakan produk sejarah, oleh karena itu, menafsirkan perkembangan teori manajemen dari bagaimana manusia menangani persoalan interaksi pada saat-saat tertentu dalam sejarah. Maka dari itu, dalam bab ini berfokus pada empat aliran pemikiran manajemen, yakni pemikiran manajemen awal, pemikiran manajemen klasik, pemikiran manajemen neo-klasik, dan pemikiran manajemen modern. Selain itu bab ini juga mengkaji ilmu manajemen dalam konteks Islam.

Kata kunci: teori manajemen, aliran pemikiran manajemen, fase klasik, fase neo-klasik, fase modern, manajemen islami

Pendahuluan

Seperti yang kita ketahui bersama, ilmu manajemen telah mengalami perkembangan hingga sekarang. Manajemen sebagai ilmu memungkinkan kita untuk memahami metode atau prosedur penting untuk mengkaji, menelaah, dan *problem solving* terkait manajer. Sehingga, pertanyaan ini berisi mengenai gambaran perkembangan dari teori manajemen dari waktu ke waktu. Tidak terkecuali merangkum alur pemikiran di masa lalu, saya berharap makalah ini berkontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen.

Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Istilah Manajemen bersumber dari bahasa Italia (1561) "*maneggiare*", yang artinya "pengendalian". Kemudian Mary Parker Follet memberikan definisi bahwa seorang manajer bertanggung jawab untuk mengatur serta membimbing orang lain agar tujuan organisasi dapat tercapai. Selanjutnya Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen

menjadi suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya dalam rangka efektivitas dan efisiensi mencapai tujuan organisasi. Efektivitas ditunjukkan melalui pencapaian tujuan dengan cara terencana serta hasil dapat direfleksikan. Selanjutnya efisien dapat ditunjukkan dengan menyelesaikan pekerjaan secara terencana, benar, dan terorganisir.

Untuk mencapai tujuan manajemen, maka manajer harus mempelajari dan memahami evolusi manajemen secara komprehensif, yang mengarah pada munculnya teori manajemen di banyak aliran. Maka dari itu, manajer bisa memakai teori yang tepat guna sesuai situasi dan kondisi. Ketika manajer mengalami suasana kondisi apa pun yang rumit, ia dapat menemukan solusi atau membuat keputusan yang tepat.

Bab ini akan membahas perkembangan ilmu manajemen. Diantaranya terdapat beberapa aliran yang merupakan dasar dari teori manajemen, yang terbagi menjadi aliran klasik, aliran neo-klasik, dan manajemen modern. Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan produksi, sedangkan aliran neo-klasik (hubungan interpersonal) menyoroti dari perspektif sumber daya manusia dalam organisasi. Menariknya, bab ini juga menambahkan kajian tentang Ilmu Manajemen dalam Konteks Islam.

Pembahasan

A. Pemikiran Manajemen Awal

Praktik manajemen telah berlangsung lama. Upaya terorganisir yang dipimpin oleh mereka yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengelola kegiatan telah ada selama ribuan tahun. Mari kita lihat beberapa contoh yang paling menarik (Robbins, Stephen P., Coulter, Mary A., De Cenzo, 2019) ; (SP. Robbins. dan Mary Coulter., 2012):

1. Di antara contoh praktik manajemen yang telah dilakukan sejak ribuan tahun silam yakni Piramida di Mesir dan Tembok Besar China. Pembangunan kedua icon dunia yang belakangan dinobatkan sebagai Keajaiban Dunia UNESCO tersebut melibatkan sumber daya manusia yang masif. Menghabiskan tidak kurang dari 20 tahun dengan lebih

dari 100.000 pekerja hanya untuk membangun sebuah Piramida. Ini gambaran hanya untuk pembuatan sebuah Piramida dan gambaran tersebut menghadirkan sederet pertanyaan. Siapa yang memimpin proyek luar biasa tersebut? Siapa yang memberitahu ribuan pekerja itu apa saja yang harus mereka lakukan? Apa dulu yang harus dikerjakan? Siapa saja yang mengerjakan bagian tertentu? Siapa yang memastikan material tercukupi? Bagaimana membawanya? Dengan cara seperti apa? Dan jawaban dari semua pertanyaan tersebut tidak lain adalah manajer. Harus ada seseorang perencana tentang apa yang semestinya dikerjakan, mengatur sumber daya manusia untuk melakukan rencana tersebut, menerapkan kontrol dan pengawasan semata untuk selesainya proyek besar tersebut sejalan dengan rencana.

2. Manajemen awal ditemukan di kota Venesia, yang merupakan pusat ekonomi dan perdagangan utama pada tahun 1400-an. Orang-orang Venesia mengembangkan bentuk bisnis paling awal dan terlibat dalam banyak kegiatan umum bagi organisasi saat ini. Misalnya, di gudang senjata Venesia, dimana kapal perang diapungkan di sepanjang kanal, dan di setiap pemberhentian, bahan dan tali diikat ke kapal. Apakah itu terdengar seperti mobil yang "mengambang" di sepanjang jalur perakitan? Selain itu, orang Venesia memakai sistem inventaris untuk mengidentifikasi material, manajemen personalia dalam mengatur pekerja, dan sistem akuntansi dalam mengidentifikasi pemasukan dan pengeluaran.
3. Pada tahun 1776, Adam Smith mempublikasikan "*The Wealth of Nations*", di mana dia berpendapat bahwa keuntungan ekonomi yang akan diperoleh organisasi dan masyarakat dari divisi tenaga kerja (atau spesialisasi pekerjaan) — yakni, membagi pekerjaan menjadi sempit dan pekerjaan diulang-ulang. Pelaksanaan yang terjadi di industri pin sebagai contoh, Smith mengklaim bahwa 10 individu, masing-masing melakukan tugas khusus, bisa menghasilkan sekitar 48.000 pin sehari di antara mereka. Namun, jika setiap orang bekerja sendiri melakukan setiap tugas secara terpisah, itu akan cukup repot dalam pencapaian untuk menghasilkan bahkan 10 pin sehari! Smith menyimpulkan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan pembagian kerja

melalui peningkatan *skill* dan kecakapan setiap pekerja, penghematan waktu yang hilang dalam mengubah pekerjaan dan penciptaan inovasi dan mesin yang hemat tenaga kerja.

4. Dimulai pada akhir abad kedelapan belas ketika tenaga mesin menggantikan tenaga manusia, titik dalam sejarah yang dikenal sebagai revolusi industri, menjadi lebih ekonomis untuk menghasilkan barang di pabrik daripada di rumah. Maka, pabrik besar yang efisien membutuhkan seseorang untuk meramalkan permintaan, memastikan bahan cukup untuk memproduksi, menugaskan pekerjaan, menuntun kegiatan harian, dan lain sebagainya. "Seseorang" itu adalah seorang manajer: Manajer-manajer ini akan memerlukan teori formal untuk mengarahkan mereka dalam menyelenggarakan organisasi besar ini.

B. Pemikiran Manajemen Fase Klasik

Ada dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen sebelum abad 20, yaitu peristiwa Adam Smith mempublikasikan teori ekonomi klasik, *The Wealth of Nation* pada tahun 1776 dan peristiwa Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menjadi tonggak pemakaian mesin untuk pertama kali menggantikan tenaga kerja manusia sehingga menyebabkan perubahan aktivitas produksi dari rumah tangga ke tempat-tempat khusus yang disebut "pabrik". Perubahan tersebut menggiring manajer saat itu pada kebutuhan akan teori untuk membantu mereka memprediksi permintaan, memberikan tugas kepada bawahan, memastikan pasokan bahan baku memadai, memandu aktivitas harian, sehingga para ahli mulai mengembangkan ilmu manajemen (Robbins, Stephen P., Coulter, Mary A., De Cenzo, 2019).

Para sejarawan manajemen membagi gerakan manajemen fase klasik dalam dua tema pemikiran yakni: manajemen ilmiah (*scientific management*) dan manajemen administrasi umum (*general administrative management*). Fokus teori manajemen ilmiah yakni penelitian produktivitas, sedangkan pengelolaan organisasi yang lebih efektif dan efisien menjadi sasaran manajemen administrasi umum (Wren & Bedeian, 2017).

1. *Scientific Management*

James Watt Jr. dan Matthew Robinson Boulton adalah generasi kedua yang mengelola The Soho Engineering Foundry di Inggris yang didirikan pada tahun 1796, adalah pemimpin gerakan pemikiran ini. *The Soho Engineering Foundry* sendiri adalah produsen mesin uap. James Watt Jr mewarisi perusahaan dari ayahnya James Watt Sr yang menjadi tokoh penemu mesin uap (Wren & Bedeian, 2017). Pollard di dalam bukunya menjelaskan beberapa teknik manajemen yang canggih dan baru pada jaman itu dan bisa diterapkan pada manajemen perusahaan. Adapun teknik tersebut adalah riset dan peramalan pasar (*market research and forecasting*), tata letak mesin, perencanaan produksi, *pemilihan lokasi*, dan standarisasi produk adalah kerangka dan cara yang banyak ditiru dan diterapkan oleh perusahaan lain pada saat itu (Pollard, 1982).

Robert Owen (1771-1858) dari Skotlandia, dikenal sebagai penggagas pertama gerakan koperasi yang mengimpletasikan teknik manajemen organisasi khusus untuk menekankan karyawan dalam bentuk penentuan pekerjaan pada karyawan anak-anak dan wanita. Melalui penyediaan perumahan dan toko kebutuhan sehari-hari bagi karyawan, Owen pun mempraktikkan manajemen pelayanan karyawan di areal pabrik. Jadi pemikiran utama Owen adalah produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan ketika kepentingan karyawan atau pekerja diperhatikan oleh perusahaan.

Charles Babbage (1792–1871) lahir di Devinshire, Inggris, mengembangkan metode bagi hasil antara pemilik dan pegawai sehingga pegawai dapat memperoleh penghasilan tambahan dari produktivitas mereka. Selaku ilmuwan manajemen, Babbage dikenal melalui konsep dan pemikiran tentang efisiensi kerja dengan menggunakan mesin dan peralatan. Dan bagaimana memakai sumber daya dengan cara terbaik melalui mesin yang dibuat olehnya. Pada tahun 1822 Babbage telah membuat *mechanical calculator*, dan akhirnya dia dikenal luas sebagai penemu komputer.

Revolusi Industri berkembang dari negara Eropa ke Amerika Serikat. Munculnya berbagai pemikiran organisasi yang terkait dengan

teknik manajemen pabrik didorong oleh semakin pesatnya pertumbuhan pabrik-pabrik di Amerika. Konsep manajemen ilmiah (*scientific management*) awalnya dikembangkan di industri perkeretaapian. Terdapat dua editor "*American Railroad Journal*", Daniel Mc Callum dan Henry Varnum Poor telah mengajukan banyak gagasan tentang efisiensi di industri kereta api. Keduanya telah mengembangkan sistem struktur organisasi yang memungkinkan setiap orang mampu dihitung kontribusinya. Sistem ini juga telah mulai memperkenalkan komunikasi pelaporan *top-down* yang formal (Wren & Bedeian, 2017).

Pada awal abad ke-20, produktivitas adalah isu utama pemikiran manajemen. Aktivitas bisnis mulai berkembang dan uang tersedia secara luas. Adanya kekurangan sumber daya pekerja pada masa ini mengarahkan manajemen untuk mulai mencari cara menaikkan efisiensi.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), seorang Pennsylvania yang bekerja di Midvale Steel Company pada awal 1880, mengusulkan konsep pengukuran produktivitas pegawai. Adapaun inti pemikiran Taylor yaitu manajer dan pegawai memiliki kesamaan tujuan. Apabila tujuan manajer mengurangi biaya tenaga kerja, sementara para pekerja memiliki tujuan untuk memperoleh gaji tertinggi berdasarkan pekerjaannya, maka hal ini dapat dicapai dengan mengukur produktivitas karyawan, yang juga dapat mengurangi biaya tenaga kerja. Dengan menggunakan sistem tarif yang berbeda, pekerja didesak untuk lulus standar kinerja pekerjaan mereka sebelumnya untuk mendapatkan upah yang lebih tinggi (Stoner, A.F James. Freeman, R, Edward. dan Gilbert, R, 1996).

Henry L. Gantt (1861-1919), seorang kolega Taylor, mencoba menerapkan rancangan dan gagasan Taylor. Gantt memberikan bentuk insentif upah serta bonus bagi para karyawan di perusahaannya. Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dalam waktu yang bertambah cepat akan diberikan bonus. Gantt mengembangkan diagram untuk mendukung sistemnya dengan lebih baik. Diagram ini disebut "*Gantt Chart*" sampai sekarang.

Selain Henry L. Gantt, Frank Gilbreth (1868-1924) dan Lilian Gilbreth (1878-1972), yang merupakan pasangan suami istri, juga menerapkan pemikiran Taylor, dan mengembangkan "*Penelitian Waktu dan Gerak*" sebagaimana dikenal hari ini. Meningkatkan produktivitas dengan mempelajari penggunaan tubuh manusia, pengaturan tempat kerja dan pengaturan peralatan kerja dalam aktivitas kerja (Stoner, A.F James. Freeman, R, Edward. dan Gilbert, R, 1996). Mereka membuat konsep bahwa ada hubungan antara gerakan dan kelelahan, sehingga setiap gerakan yang dihilangkan dapat mengurangi kelelahan. Dengan demikian, mereka menyatakan bahwa tujuan akhir manajemen ilmiah yaitu mengakomodasi para karyawan mencapai potensial secara penuh sebagai manusia (Stoner, A.F James. Freeman, R, Edward. dan Gilbert, R, 1996).

2. *General Administrative Management*

Jika Manajemen ilmiah (*scientific management*) menitikberatkan pada produktivitas pekerja, maka manajemen administrasi umum (*general administrative management*) lebih menitikberatkan pada pemikiran tentang aspek-aspek yang berkaitan dengan keseluruhan penataan administrasi kegiatan manajemen. Pemikiran tentang bagaimana mengatur kegiatan organisasi secara universal dapat menjadi landasan dan referensi utama bagi teori-teori manajemen umum atau teori manajemen modern di masa yang akan datang.

Beberapa tokoh dalam gerakan pemikiran ini adalah ilmuwan Prancis Turki yang bernama Jules Henry Fayol (1841-1925), yang lahir di Istanbul dan memperkenalkan teori sistematis. Fayol percaya bahwa manajemen harus dibagi menjadi fungsi system, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan kontrol. Fayol membagi kegiatan dalam organisasi industri menjadi enam bagian yaitu: teknik, bisnis, keuangan, keamanan, akuntansi, dan manajemen, Pemikiran Fayol masih banyak diadopsi oleh organisasi dan manajemen modern.

Pakar Jerman Max Weber (1864-1920) terus mengembangkan pemikiran administrasi manajemen. Weber, sering dijuluki sebagai bapak manajemen birokrasi, mengembangkan konsep yang berkaitan

dengan hirarki birokrasi dalam organisasi. Karyawan yang bertanggungjawab atas posisinya sesuai kualifikasi menjadi fokus dari pemikiran ini. Untuk membangun hirarki yang sempurna pada suatu birokrasi, aturan dan Batasan kekuasaan yang jelas harus ditetapkan. Bagi Weber birokrasi adalah mekanisme dan alat kekuasaan.

Chester Barnard (1886-1961) lahir di Massachusetts dan memperkenalkan penelitian yang menghubungkan manajemen ilmiah dengan hubungan interpersonal. Menurut Barnard dalam suatu organisasi, baik hubungan formal maupun hubungan informal dapat berkembang. Menurut Barnard, hubungan informal ini berkembang dan berinteraksi tanpa tujuan tertentu. Oleh karena itu, tujuan organisasi dibuat seimbang dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan personal pekerja dan organisasi sebagai usaha kooperatif dari individual yang bekerja sama sebagai kelompok.

Luther Gullick mengembangkan pemikiran POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*) yang merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen. Suatu pemikiran yang dikembangkan dari gagasan Henry Fayol pada 1937. Gullick juga mengajukan konsep *span of control* atau rentang kendali, yakni sebuah penelitian tentang seberapa banyak pekerja yang mampu diinspeksi oleh seorang mandor. Pada tahun 1933, Gullick dan Lyndall Urwick mengintegrasikan semua semua pemikiran yang berkaitan dengan struktur manajemen dan fungsi eksekutif (Stoner, A.F James, Freeman, R, Edward. dan Gilbert, R, 1996).

Beberapa ciri utama teori klasik (Hanafi, 2015) adalah:

1. Menitikberatkan pada kalkulasi ekonomi pada karyawan individu. Pasalnya, melalui pemberian insentif finansial, karyawan dapat terdorong untuk bekerja keras mewujudkan kemampuannya.
2. Terdapat pemikiran negatif tentang kepribadian manusia dalam hal pemenuhan fungsi dan tanggung jawab di lingkungan organisasi.
3. Pengakuan bahwa emosi ada dalam diri manusia, namun struktur pekerjaan harus mampu mengendalikan perasaan emosi tersebut secara logis dan rasional.

Adapun sumbangan utama dari aliran manajemen klasik (Wiwoho, 2017) adalah:

1. Mengaplikasikan ilmu manajemen yang sebenarnya;
2. Menjadi landasan dalam pengembangan manajemen;
3. Mengembangkan gagasan tentang fungsi manajemen;
4. Mengkategorikan proses manajemen yang tetap relevan bagi perkembangan manajemen modern;
5. Memperjelas dan mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen formal.

Kemudian kekurangan pemikiran di era ini adalah gerakan tersebut berasumsi bahwa pekerja pasti berupaya keras untuk mencukupi kebutuhan ekonomi dan materi mereka, yang hal ini tidak pasti akurat. Selain itu, tujuan produktivitas atau profitabilitas seringkali mengacu pada eksploitasi karyawan. Dan anggapan bahwa metode manajemen ilmiah berlaku secara universal untuk semua situasi dan semua tempat. Oleh karena itu, terdapat kritikan pada pemikiran manajemen klasik yakni terlihat lebih cocok untuk lingkungan yang stabil dan tidak dinamis.

C. Pemikiran Manajemen Fase Neo Klasik

Munculnya pemikiran neo-klasik dilatari oleh anggapan bahwa pemikiran sebelumnya, pemikiran klasik, tidak sepenuhnya berhasil mencapai efisiensi yang diharapkan. Oleh karena itu, pemikiran di neo-klasik hadir untuk melengkapi pemikiran ilmiah dan konsep manajemen klasik. Perspektif ini lahir pada tahun 1920-an dan berfokus pada aspek manusia dalam organisasi, yaitu bagaimana orang berinteraksi di tempat kerja. Interaksi antar pekerja dapat berdampak positif terhadap produktivitas. Gerakan pemikiran pada fase ini mengadopsi metode yang lebih fokus pada psikologi manusia, motivasi dan kepemimpinan. Jadi pemikiran semacam ini memiliki dua aspek utama, yaitu hubungan interpersonal dan perilaku organisasi.

Di antara tokoh pemikiran pada fase ini yakni Hugo Munsternberg (1863-1916). Munsternberg dikenal sebagai Bapak Psikologi terapan di industri, mengembangkan hubungan antara manajemen ilmiah dan

psikologi industri *atau* perilaku manusia. Pemikirannya yang terkenal yaitu peningkatan efisiensi melalui analisis kerja ilmiah pada pekerja.

Mary Parker Follet (1868-1933) lahir di Massachusetts dan merupakan tokoh yang mempelajari konflik administratif, motivasi, kerjasama, dan otoritas. Follet adalah seorang ahli yang pertama kali meneliti semua aspek organisasi dari perspektif individu dan kelompok. Keterpaduan karyawan dan manajemen tidak hanya didasarkan pada kekuasaan, tetapi harus dilihat melalui pengetahuan dan keahliannya. Pemikiran utama Follet adalah adanya proses integrasi di mana konflik dalam perusahaan dapat dibuat konstruktif melalui proses integrasi. Penelitian Follet telah menjadi dasar pengembangan konsep organisasi modern.

Dua peneliti, Elton Mayo (1880-1949) dan Fritz Roethlisberger, meneruskan riset di pabrik Hawthorne Electric, sebagai laboratorium bagi para peneliti dari *Harvard University* dan *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Penelitian tentang dinamika kelompok informal di sebuah organisasi, hasilnya menunjukkan bahwa interaksi dalam kelompok informal memiliki dampak besar pada produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi secara universal adalah penemuan Mayo dan Roethlisberger yang paling terkenal (Muldoon, 2012). Selain itu, eksperimen di pabrik Hawthorne Electric tersebut menghasilkan teori "*The Hawthorne effect*" yang mengemukakan apabila seseorang menjadi inti kuat dari sebuah percobaan, maka orang tersebut akan merasa berbeda dengan orang lain secara psikologis, dan akhirnya mampu mempengaruhi hasil percobaan yang dilakukan.

Pada 1943, Abraham Maslow (1908-1970), dikenal sebagai bapak motivasi, telah mengembangkan konsep hirarki kebutuhan berupa lima tingkat kebutuhan sebagai motivasi seorang individu. Dan Maslow mempercayai bahwa perilaku seseorang didorong oleh kebutuhan dasar di mana kebutuhan yang menempati tangga piramida paling bawah wajib terpenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi menjadi motivasi selanjutnya. Dengan kata lain motivasi di setiap level kebutuhan ini bisa berubah sesuai dengan pencapaian personal, apabila kebutuhan dasar sudah terpenuhi, maka selanjutnya akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Maslow, Frederick Herzberg (1923-2000), Seorang akademisi di fase yang lebih modern juga mengembangkan konsep motivasi yang disebut *hygiene theory*. Dimana menurut teori ini individu dikatakan dapat dibagi menjadi dua jenis; orang yang puas dan orang yang tidak puas. Seseorang dapat termotivasi dalam pekerjaannya ketika lingkungan kerjanya baik, sehingga kondisi ini mampu menciptakan kepuasan dalam dirinya. Motivasi pekerjaan dan hidup dari masing-masing kelompok berbeda-beda.

Sejak tahun 1953, Douglas McGregor mengembangkan konsep motivasi dengan teori X dan Y. McGregor mendefinisikan teori X yaitu teori negatif, meyakini bahwa semua karyawan tidak dapat diandalkan dan tidak bertanggungjawab secara individu. Oleh karena itu, tindakan yang tepat adalah dengan melakukan pengawasan yang ketat, kegiatan berbasis tujuan, serta dibutuhkan perlakuan yang keras pada karyawan. Berlawanan dengan teori X, teori Y yaitu memandang karyawan sebagai individu yang dapat mengambil tanggung jawab. Oleh karena itu, tindakan yang diperlukan yaitu berkolaborasi dan berkerjasama dengan manajer atas dasar hubungan yang baik (Wren & Bedeian, 2017).

Chris Argyris (1923-2008), memperkenalkan teori sistem terbuka kepada organisasi. Perilaku organisasi digunakan sebagai acuan utama dalam sistem ini. Selanjutnya Argyris dikenal akan sumbangsuhnya pada pemikiran manajemen yang disebut sebagai “pembelajaran organisasi”. Menurut Argyris organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya perlu untuk terus melakukan pembelajaran. Di mana organisasi pembelajaran merupakan konsep yang menganggap organisasi mampu melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) secara terus menerus. Dengan pembelajaran tersebut diharapkan organisasi mampu berpikir dan bertindak untuk merespon berbagai macam perubahan yang muncul dengan cepat.

Adapun kontribusi gerakan hubungan manusia adalah menyadarkan urgentya kebutuhan sosial. Oleh karena itu, gerakan ini menyeimbangkan konsep lama yang menitikberatkan pada ekonomi/ rasionalitas manusia. Memberikan suasana kerja yang jauh lebih baik dari sebelumnya. Yang kemudian pelatihan difokuskan pada usaha

memperbaiki interaksi kerja antara manajer dan pekerja. Gerakan ini memelopori kajian baru di bidang dinamika kelompok, yaitu dengan fokus proses dan dinamika kelompok dibandingkan secara individual.

Pada saat yang sama, keterbatasan dari gerakan ini adalah desain, metode, dan analisis penelitian yang dilakukan oleh para tokoh masih kontroversial. Konsep makhluk sosial yang dikembangkan tidak sepenuhnya menjelaskan perilaku manusia. Dan aliran ini tidak mampu memprediksi tindakan manusia secara cermat. Kondisi ini dapat dimaklumi karena aspek sosial merupakan hasil emosi manusia yang sangat sulit diukur.

D. Pemikiran Manajemen Fase Modern

1. Teori Ilmu Manajemen

Ilmu dan konsep manajemen modern lebih diartikan sebagai pandangan kuantitatif, yakni mengintegrasikan riset operasi dan ilmu manajemen (Jones & George, 2016). Jones & George juga menjelaskan bahwa setiap cabang ilmu manajemen melibatkan serangkaian perhatian khusus pada (Jones & George, 2016):

- a. Manajemen kuantitatif menggunakan cara matematis, sebagaimana pemrograman linier dan non-linier, pemodelan, simulasi, teori antrian, dan teori chaos untuk membantu manajer memutuskan, misalnya, berapa banyak inventaris yang harus disimpan dalam waktu yang berbeda dalam setahun, dan di mana meletakkan pabrik baru, serta cara terbaik untuk menginvestasikan modal keuangan organisasi. Teknologi Informasi menawarkan kepada manajer cara-cara baru dan lebih baik dalam menangani informasi sehingga mereka dapat melakukan lebih banyak manajemen yang menggunakan penilaian akurat yang ketat terhadap situasi dan keputusan yang lebih baik.
- b. Manajemen operasi menyediakan manajer seperangkat teknik yang dapat mereka gunakan untuk mengkaji aspek apa pun dari sistem produksi organisasi untuk menaikkan tingkat efisiensi. Teknologi Informasi melalui sumber daya, internet, dan melalui jaringan B2B yang berkembang, mengubah cara manajer memperoleh input.

- c. *Total Quality Management* (TQM) berfokus pada analisis aktivitas input, konversi, dan output organisasi untuk meningkatkan kualitas produk. Sekali lagi, melalui paket perangkat lunak canggih dan produksi yang dikendalikan komputer, Teknologi Informasi mengubah cara berpikir manajer dan karyawan tentang proses kerja dan cara meningkatkannya.
- d. Sistem informasi manajemen (SIM) menyediakan informasi pada manajer tentang peristiwa yang terjadi di dalam organisasi serta di lingkungan eksternal, yang dapat menjadi sumber pengambilan keputusan secara efektif. Teknologi Informasi memberi manajer akses ke informasi yang lebih banyak dan lebih baik dan memungkinkan lebih banyak manajer di semua level untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

2. Teori Lingkungan Organisasi

Sebuah tonggak penting dalam sejarah pemikiran manajemen terjadi ketika peneliti melampaui studi tentang bagaimana manajer dapat mempengaruhi perilaku organisasi dan beralih untuk memperhitungkan bagaimana manajer mengontrol hubungan organisasi dengan lingkungan internal dan eksternal. Selain itu, seperangkat kekuatan dan kondisi yang beraktivitas di luar batas organisasi namun mempengaruhi kemampuan manajer untuk mendapatkan dan menggunakan sumber daya. Adapun sumber daya dalam lingkungan organisasi meliputi; bahan mentah dan tenaga teknis yang dibutuhkan organisasi untuk memproduksi barang dan jasa, serta kelompok pendukung, termasuk pelanggan dan penyedia sumber daya keuangan untuk organisasi. Salah satu cara untuk menentukan keberhasilan relatif sebuah organisasi adalah dengan memperhitungkan efektivitas para manajernya dalam mengakses sumber daya yang langka dan berharga. Dalam teori lingkungan organisasi terdapat dua metode yaitu pendekatan sistem terbuka dan kontingensi (situasional) (Jones & George, 2016).

Marshev menjelaskan bahwa pendekatan sistematis untuk mempelajari organisasi mengasumsikan bahwa setiap organisasi memiliki sistem, yang masing-masing memiliki tujuan spesifik. Dengan

demikian, tugas manajemen adalah mengintegrasikan unsur-unsur dasar yang dapat dicapai dengan asumsi bahwa setiap eksekutif, dalam mengatasi masalah di bawah lingkungannya, akan mendekati dari sudut pandang analisis sistem. Tujuan utama dari pendekatan sistematis adalah untuk mengoptimalkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, yakni mengoptimalkan semua kegiatan tanpa mengecualikan unsur-unsurnya (Witzel, 2012).

Dalam 30 tahun terakhir, terutama 10 tahun terakhir, salah satu tema yang berulang dalam pemikiran manajemen adalah perubahan. Ilmuwan manajemen dan ahli teori sistem terbuka dari tahun 1950-an hingga 1970-an menerima gagasan perubahan dan berpendapat bahwa baik organisasi itu sendiri maupun lingkungan mereka dinamis dan terus berubah. Dunia yang berubah menuntut para pemimpin untuk menjadi lebih visioner, mengantisipasi masa depan daripada hanya bereaksi terhadap peristiwa, menjadi lebih baik dalam berbagi informasi dan memberdayakan serta memotivasi orang lain. Para pemimpin otoriter di masa lalu perlu digantikan oleh pembangun tim dan pemain tim. Bagi Bennis dan Nanus, ancaman terbesar dari semuanya adalah perubahan teknologi (Witzel, 2012).

Teknologi baru akan menciptakan bentuk-bentuk organisasi baru berdasarkan jaringan dari pada birokrasi. Terdapat dua tatanan organisasi yakni organisasi matriks dan organisasi virtual. Organisasi matriks mempertahankan struktur fungsional tradisional dengan divisi pemasaran, produksi, dan sebagainya yang diatur dalam departemen terpisah. Organisasi virtual, yaitu organisasi yang tersebar luas dan menggunakan media komunikasi untuk mengkoordinasikan kegiatan dari berbagai bagian. Pada tahun 1994 Samuel Bleeker menyatakan bahwa organisasi virtual menawarkan kesempatan kepada perusahaan untuk menjadi lebih fleksibel dan beradaptasi lebih cepat dengan teknologi baru dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Pekerjaan yang lebih baru pada organisasi virtual telah berpusat pada penciptaan tim virtual, kelompok proyek yang terdiri dari anggota yang bekerja dari berbagai lokasi di seluruh dunia dan terhubung secara elektronik, dan kolaborasi virtual antar organisasi (Witzel, 2012).

E. Ilmu Manajemen dalam Konteks Islam

Negara Islam telah melaksanakan fungsi manajemen pada zaman Rasulullah S.A.W, Khulafa' al-Rasyidin, Dinasti Umayyah, dan Dinasti Abbasiyah. Manajemen digunakan untuk mengatur kehidupan yang berdasar pada Al-Quran dan Hadits. Tentang tata cara berbisnis yang baik, Rasulullah S.A.W memberikan prinsip yakni dengan berpegang pada kejujuran, kebenaran dan amanah, dan senantiasa menghasilkan uang. Nilai-nilai ini yang menjadi dasar hukum dalam melakukan bisnis (Darmawati, 2013).

Dalam konteks Islam, sistem manajemen merupakan satu kesatuan konsep yang dimulai sejak diciptakannya manusia itu sendiri. Dan sebagai konsekuensi dari peran khalifah di bumi, manusia mengemban tugas penting dalam keberhasilan organisasi dan kewajiban menjalankan tugasnya (Mohamed et al., 2011). Oleh karena itu tidak dapat melepaskan perilaku manusia ketika membahas konsep manajemen (Hafidhuddin & Tanjung, 2003). Adapun prinsip-prinsip Islam yang selaras dengan konsep-konsep manajemen yaitu keadilan (*al-'adl*), musyawarah (*syura*), dan amanat (*amanah*) harus dimiliki serta dijalankan oleh setiap pemimpin dan/atau manajer (Al Munawar, 2004).

Dengan demikian, manajemen di dalam perspektif Islam sudah ada bersamaan dengan sejarah peradaban manusia (Hafidhuddin & Tanjung, 2003). Kemudian konsep manajemen Islam muncul bersamaan dengan lahirnya Islam, yakni saat Nabi Rasulullah S.A.W masih tinggal di Mekah. Ketika Nabi Rasulullah S.A.W hijrah ke Madinah dan membangun Daulah Islamiah yang pertama, manajemen Islam semakin mantap (Mohamed et al., 2011).

Salah satu contoh Nabi Rasulullah S.A.W melaksanakan manajemen adalah riwayat Umar bin Khatthab yang tidak pernah menjadi panglima perang, namun diinstruksikan Nabi untuk menjadi politisi. Ini menjadi bukti bahwa Rasulullah S.A.W melakukan manajemen kendati Rasulullah tidak mengatakan bahwa yang ia lakukan adalah proses manajemen. Bukti lain adalah Abu Bakar ash-Shiddiq yang tidak pernah memiliki jabatan sebagai pemimpin perang, karena sebagaimana Umar bin Khatthab, dia pun diperintahkan untuk menjadi politisi. Dan mengapa ketika sahabat

Nabi Muhammad S.A.W, Abu Dzar al-Ghifari meminta posisi kepada Nabi, Rasulullah S.A.W menjawab “ini amanah yang berat, dan engkau merupakan orang lemah” (Hafidhuddin & Tanjung, 2003).

Landasan berpikir dalam Islam itu meliputi (Enver, 2004):

1. Refleksi Al-Qur'an. Iqbal adalah seorang yang dibesarkan dalam keluarga yang berpegang teguh pada prinsip-prinsip Islam. Ia mempercayai kebenaran Al-Qur'an sebagai kalam Tuhan yang diturunkan kepada Nabi Muhammad S.A.W lewat Malaikat Jibril. Dan Al-Qur'an adalah sumber hukum utama dengan penjelasannya “Al-Qur'an adalah kitab yang lebih mendahulukan amal dibanding cita-cita”. Aspek yang dapat diamati dari realitas. Tujuan Al-Qur'an adalah untuk meningkatkan pemahaman manusia tentang alam sebagai simbol dalam refleksi dan pengamatan alam;
2. Perspektif tentang Al-Hadits. Dia percaya bahwa umat Islam harus melaksanakan kajian menyeluruh terhadap teks-teks Hadist, dan Nabi yang memiliki hak untuk menafsirkan wahyu-wahyunya dijadikan pedoman langsung. Hal ini sangat membantu dalam mempelajari nilai kehidupan dari prinsip-prinsip hukum Syariah yang tercantum dalam Al-Qur'an;
3. Perspektif tentang ijtihad. Ijtihad merupakan upaya yang dilakukan secara sungguh-sungguh untuk menjawab persoalan hukum. Jika dilihat, baik Hadits maupun Al-Qur'an, sebenarnya terdapat anjuran bahkan rekomendasi mengenai ijtihad ini. Hukum Islam juga memberikan rekomendasi tentang penerapan ijtihad baik ijtihad individu maupun kolektif. Oleh para ahli hukum Islam, ijtihad ini telah dilakukan dan dikembangkan serta dimodifikasi selama berabad-abad untuk mengantisipasi masalah-masalah sosial yang muncul.

Menurut Abu Sin, terdapat beberapa hal yang perlu diformulasikan untuk dapat dikelompokkan sebagai manajemen yang Islami (Karim, 2001):

1. Manajemen islami harus didasarkan pada nilai-nilai dan etika Islam;
2. Kompensasi ekonomi dan titik tekan pada upaya pemenuhan

kebutuhan dasar pekerja. Perusahaan cukup memanipulasi etos jihad seorang pekerja dengan mengingkari haknya, lalu menghiburnya dengan pemikat imbalan yang besar. Masalah kompensasi merupakan urusan bisnis perusahaan sementara persoalan pahala Allah yang mengatur;

3. Faktor kemanusiaan dan spiritualitas adalah sama pentingnya dengan keseimbangan ekonomi. Karyawan diperlakukan dengan hormat dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan; dan
4. Tidak kalah pentingnya adalah sistem dan struktur organisasi. Perilaku yang mencerminkan *ukhuwah islamiah* seperti kedekatan atasan dan bawahan buka berarti menghilangkan faktor formal.

Sedangkan M. Dawam Rahardjo memiliki pemikiran tentang manajemen dalam Islam (Setiawan, 2012), yaitu:

1. Doktrin khalifah yang tersirat dalam QS al-Baqarah: 30-33, manajemen negara Indonesia antara lain dengan menggali nilai-nilai budaya tradisional dimaknai dengan cara-cara baru, dalam hal ini ajaran "etika ekonomi Islam" menjadi sangat relevan. Artinya, berdasarkan ajaran Islam, doktrin khalifah adalah konsep yang paling tepat untuk masalah manajemen dan konsep manajer;
2. Khalifah sebagai pemegang amanah. Dengan pendekatan analogis (*qiyas*), seorang penguasa bisa disebut sebagai "khalifah" karena peranan pemilik modal atau pemegang saham (perseroan terbatas), pemerintah (BUMN) dan anggota suatu usaha bersama (koperasi) dapat digantikan olehnya;
3. Konsep musyawarah dalam pengambilan keputusan. Terdapat kualitas lain dari seorang khalifah adalah "membuat keputusan di antara orang-orang dengan metode yang benar" (QS Shaad:26). Pada dasarnya manajer adalah seorang yang tugas utamanya adalah membuat keputusan dari waktu ke waktu, oleh karena itu ada aliran pemikiran yang memusatkan perhatian pada proses pengambilan keputusan ini sebagai isu sentral dari manajemen; dan
4. Konsep etika ekonomi. Yaitu nilai-nilai lain yang terkait dengan persoalan manajemen, seperti: hemat, perhitungan, menggunakan

matriks, pendataan kontrak bisnis, kesabaran serta keuletan, *ukhuwah*, tolong menolong (*ta'awun*), berkompetisi dalam kebajikan (*fastabiqulkhairat*), ketaatan pada aturan dan kepemimpinan.

Kesimpulan

Manajer saat ini perlu mempelajari dan memahami semua teori manajemen yang diciptakan oleh aliran yang berbeda-beda, karena manajer dapat menentukan teori yang paling tepat untuk menghadapi situasi tertentu. Selain itu, manajer dapat menggabungkan dan menggunakan teori dan atau metode yang paling tepat untuk menangani masalah sederhana atau kompleks. Metode ini menggambarkan kedudukan dan peranan manajemen saat ini dan di masa depan.

Ada beberapa alasan untuk memahami dan mempelajari perkembangan ilmu manajemen, antara lain:

1. Membentuk persepsi kita tentang organisasi. Studi teori manajemen juga memberikan petunjuk yang memungkinkan kita memperoleh wawasan tentang organisasi dan orang-orang yang membentuknya.
2. Meningkatkan kesadaran akan lingkungan bisnis. Dengan mempelajari perkembangan teori manajemen, kita dapat memahami bahwa setiap teori didasarkan pada lingkungannya, yaitu pengaruh ekonomi, sosial, politik dan pengaruh teknologi yang dirasakan pada waktu dan tempat peristiwa tertentu. Pengetahuan ini membantu setiap orang memahami mengapa teori tertentu berlaku untuk situasi yang berbeda.
3. Pedoman pengambilan keputusan manajemen. Mempelajari evolusi manajemen memungkinkan untuk memahami proses dasar untuk memilih tindakan yang paling efektif. Pada dasarnya, teori adalah asumsi yang konsisten/logis yang digunakan untuk menjelaskan beberapa peristiwa yang dapat diamati. Sebuah teori yang efektif dapat memprediksi apa yang akan terjadi dalam situasi tertentu. Berbekal pengetahuan ini, kita dapat menerapkan teori manajemen yang berbeda untuk situasi yang berbeda.
4. Sebagai sumber ide-ide baru. Mempelajari perkembangan teori manajemen memungkinkan kita untuk melihat situasi sehari-hari secara berbeda-beda.

Referensi

- Al Munawar, S.A.H. (2004). *Al-Qur'an Mambangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. Jakarta: Ciputat Press.
- Darmawati. (2013). Hukum Dagang Dalam Islam. *Ar-Risalah*, 13(1).
- Enver, I.H. (2004). *Metafisika Iqbal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hafidhuddin, D., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen syari'ah (dalam praktik)*. Jakarta: Gema Insani.
- Hanafi, M. (2015). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. *Management*, 1(1), 66.
- Jones, G.R., & George, J.M. (2016). *Contemporary Management*, (9th ed.). New York: Mc-Graw Hill Education.
- Karim, A. A. (2001). *Ekonomi Islam (Suatu Kajian Kontemporer)*. Jakarta: Gema Insani.
- Mohamed, H.A., Ghani, M.A., & Basir, S.A. (2011). Pemantapan Sistem Pengurusan Islam Berkualiti Melalui Konsep Tawhidi, Budaya Itqaan Dan Nilai Ihsan. *World Congress on Islamic Systems 2011 (World-ISLAM 2011)*, June 2014.
- Muldoon, J. (2012). The Hawthorne legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History*, 18(1), 105–119. <https://doi.org/10.1108/17511341211188682>.
- Pollard, H.R. (1982). *Developments in Management Thought*. London: Heinemann.
- Robbins, S.P., Coulter, M.A., & De Cenzo, D.A. (2019). *Fundamentals of Management, Global Edition*, (11th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P., & Coulter, M.A. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall. <https://doi.org/10.4324/9781315024790-16>.
- Setiawan, L.H. (2012). *Pemikiran M. Dawam Rahardjo tentang Manajemen Islami*. Thesis, IAIN Walisongo.
- Stoner, A.F.J., Freeman, R.E., & Gilbert, R.D. (1996). *Manajemen, Jilid I, terj.* Jakarta: PT Prahallindo.
- Witzel, M. (2012). *A History of Management Thought* (1st ed.). London: Routledge.
- Wiwoho, G. (2017). Kajian Perkembangan Pemikiran Manajemen: Gerakan Pemikiran Scientific Management Hingga Kaizen. *Fokus Bisnis : Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 26–39. <https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v16i2.523>.

Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2017). *The Evolution of Management Thought, Seventh Edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bab 2: *Philosophy of Management Sciences*

(Ismayantika Dyah Puspasari)

ismayantika.dyah.2104139@students.um.ac.id

Abstrak

Manajemen secara filosofis dapat diartikan sebagai seperangkat pengetahuan dan keyakinan yang menjadi dasar untuk menentukan solusi atas masalah manajerial. Bahwa semua pengetahuan tidak dapat dipisahkan dari filsafat, karena filsafat itu sendiri merupakan akar dari segala pengetahuan manusia, baik yang bersifat ilmiah maupun pengetahuan non-ilmiah. Filosofi dan ilmu manajemen memiliki kaitan yang begitu erat. Praktik dan ilmu manajemen memiliki dimensi filosofis yang begitu dalam. Manajemen tidak dapat dipisahkan dari filosofi karena tanpa filosofi, manajemen tidak memiliki landasan yang kuat. Tanpa manajemen, filsafat hanya akan menjadi pengetahuan yang belum dipraktikkan. Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan filosofis ilmu manajemen secara filsafat melalui sudut pandang ontologi, epistemologi dan aksiologi. Perspektif ontologis pada ilmu manajemen adalah adanya sebuah realitas pada kehidupan manusia. Perspektif epistemologis dalam ilmu manajemen terkait dengan pendekatan metode ilmiah yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dan, perspektif aksiologis memahami nilai yang terkandung atau tersirat dan dapat kita ungkapkan.

Kata kunci: *filosofi manajemen, ontologi, epistemologi, aksiologi*

Pendahuluan

Manajemen telah berkembang dengan diiringinya dinamika perubahan zaman. Ilmu manajemen sendiri merupakan dasar bagi manajerial untuk mencapai kinerja dan tujuan organisasi. Semua sudut pandang yang digunakan dalam pengembangan ilmu manajemen memiliki nilai, sikap, dan keyakinan yang dipercaya akan memberikan kontribusi yang maksimal dalam praktik manajemen dalam organisasi.

Manajemen secara filosofis dapat diartikan sebagai seperangkat pengetahuan dan keyakinan yang menjadi dasar untuk menentukan solusi atas masalah manajerial. Filosofi ilmu manajemen mempertimbangkan permasalahan ilmu manajemen seperti analisis kebijakan manajerial, teori, penjelasan dan interpretasi prinsip-prinsip dalam ilmu manajemen. Adanya persaingan dalam dunia baik pada kehidupan secara pribadi

maupun kepentingan kelompok mendasari seorang manajer untuk berpikir memahami lebih dalam tentang ilmu manajemen yang secara filosofis sebagai sikap aktif untuk menggali tentang akar keilmuan yang sesuai dengan konsep organisasi dan aplikasi apa yang mampu mengakomodasi tindakan individu sebagai subjeknya (Ben, 2013).

Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan filosofis ilmu manajemen secara filsafat melalui sudut pandang ontologi, epistemologi dan aksiologi. Dengan membandingkan beberapa perspektif, diharapkan akan dapat memunculkan sudut pandang yang dapat digunakan untuk memahami filosofi ilmu manajemen.

Pembahasan

A. Ilmu Manajemen (*Management Sciences*)

Manajemen merupakan ilmu yang sudah ada sejak awal kehidupan manusia. Manusia sudah memiliki sifat merencanakan hidup untuk menjadi sebuah kebiasaan. hal tersebut terus dipikirkan oleh manusia karena memang manusia diciptakan dengan pemikiran yang terus berkembang. Manusia selalu mempertanyakan apa yang membuatnya ragu dan bingung. Jika telah menemukan jawaban, manusia tidak puas berhenti pada satu jawaban akan tetapi akan terus ditanyakan di tempat dan di waktu lain. Tidak akan ada kepuasan dan tidak akan berhenti menanyakan suatu permasalahan yang menjadikan hatinya resah dan ini akan terus berlanjut ditanyakan oleh pemikir lainnya. Inilah realitas di sekitar kita yang tanpa disadari bahwa sebenarnya manusia secara tidak langsung berusaha menggali manajemen diri. Hal inilah yang menjadi dasar bahwa manajemen memang sudah ada sejak dahulu, baik disadari ataupun tidak.

Manajemen berawal dari kehidupan yang sederhana, bukan dari sesuatu yang besar yang selalu mengatasnamakan perusahaan multinasional. Dari seiring perkembangan zaman itulah manajemen terus diadaptasi, tidak hanya untuk mengelola individu manusia akan tetapi sebagai ilmu mengelola yang dunia usaha dan industri. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno yang berarti seni melaksanakan dan mengelola. Sedangkan manajer adalah seseorang yang bekerja melalui

orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sendiri memiliki tiga filosofi dalam pemaknaannya, tiga filosofi tersebut antara lain (Yulianto, 2021):

1. Manajemen Sebagai Suatu Proses

Bahwa setiap orang yang menjalani kehidupan pasti juga menjalani dan menerapkan ilmu manajemen baik secara langsung maupun tidak langsung. Contoh kecilnya adalah ketika kita menjalani aktivitas rutin pasti akan mengagendakan apa yang akan dilakukan selama beberapa waktu kedepan yaang artinya orang tersebut sebenarnya sedang menjalani proses manajemen yaitu dengan mengatur waktu dan rangkaian kegiatan dimulai dari pagi hingga malam hari dan secara tidak sadar sudah memikirkkan akan berkegiatan melibatkan siapa saja. Dari pemahaman tersebut dapat dimaknai tiga poin penting dari istilah bahwa manajemen sebagai sebuah proses, antara lain:

- a. Adanya tujuan yang ingin dicapai;
- b. Tujuan yang dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain;
- c. Kegiatan orang lain tersebut harus dibimbing dan diawasi.

2. Manajemen Sebagai Sebuah Kolektivitas

Orang-orang melakukan kegiatan manajemen. Setiap orang yang melakukan kegiatan manajemen dalam suatu organisasi tertentu disebut manajemen, sedangkan orang yang memimpin suatu kelompok manajemen tersebut disebut sebagai manajer. Manajer merupakan seseorang yang bertanggung jawab atas tercapai tujuan manajemen pada suatu kelompok agar dengan cara mengendalikan anggota timnya untuk merumuskan dan menjalankan strategi.

3. Manajemen Sebagai Seni Dan Ilmu

Aktivitas manusia adalah mengelola (*managing*), untuk menjalankan organisasi suatu seni sangatlah diperlukan, bagaimana membuat orang lain melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama memerlukan manajemen sebagai suatu seni. Seperti halnya pemimpin, mereka memiliki ciri dan seninya masing-masing dalam mengelola lingkungannya untuk menjalankan suatu sistem. Contoh:

setiap kepala daerah (Bupati, Wali Kota, Gubernur) memiliki cara dan ciri khasnya dalam bersosialisasi dengan masyarakat dan mengambil hati masyarakatnya sehingga lebih mudah untuk mengendalikan wilayahnya. Di sinilah yang dimaksud dengan seni, yaitu seni yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin daerah dalam mengatur orang-orang yang menjadi tim mereka dan seni dalam bersosialisasi dengan masyarakat. Manajemen juga merupakan ilmu karena memenuhi syarat sebagai ilmu, antara lain:

- a. Terstruktur secara sistematis dan teratur;
- b. Rasional objektif sehingga dapat dipelajari;
- c. Menggunakan metode ilmiah;
- d. Memiliki prinsip-prinsip organisasi;
- e. Dapat digunakan sebagai teori.

B. Filsafat dan Ilmu

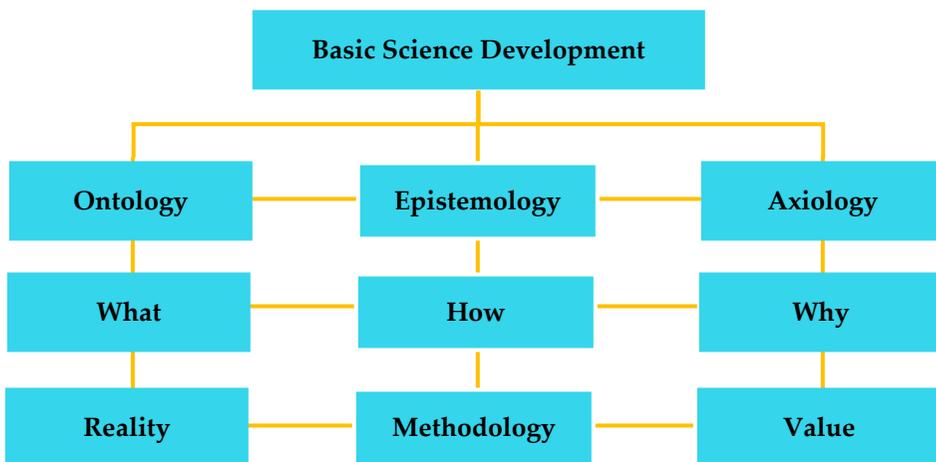
Pengertian filsafat menurut Kant merupakan dasar dari semua ilmu pengetahuan yang ada dan memiliki peran untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang diketahui oleh manusia (Karim, 2021). Filsafat juga merupakan kumpulan dari seluruh pengetahuan Tuhan dan manusia beserta alam yang harus dengan seimbang untuk mencari tahu keberadaan dari jawaban ilmu-ilmu tersebut. Dengan mempelajari filsafat, akan membuat kita menjadi orang yang berusaha untuk lebih bijaksana. Orang yang bijaksana adalah orang yang selalu berusaha mencari informasi bahwa informasi yang kita terima tersebut merupakan sesuatu yang sesungguhnya benar atau tidak. Jadi filsafat mengajarkan kita untuk lebih meneliti dan mencari tahu apakah informasi tersebut benar atau salah.

Filsafat ilmu membicarakan tentang ciri-ciri ilmu yaitu bagaimana pengetahuan bisa disebut sebagai ilmu, bagaimana pengetahuan dapat disebut sebagai ilmu sehingga ilmu perlu di filsafati sehingga ilmu dapat berjalan terus agar ilmu tidak menjadi dogma dan dapat mengiringi hidup manusia. Hidup manusia tidak dapat terlepas dari yang namanya ilmu, manusia membutuhkan ilmu untuk menyempurnakan pembelajaran hidup, untuk merancang masa depan, memberikan kebermanfaatn bagi

masyarakat atau lingkungan sekitar dan ilmu digunakan untuk mengembangkan pengetahuan dan teknologi. Dengan sifat kritisisme filsafat kepada ilmu sehingga ilmu pengetahuan dapat berkembang cepat untuk kemudahan, untuk memprediksi dan membuat hidup manusia menjadi lebih mudah.

C. Filsafat Ilmu Manajemen (*Philosophy of Management Science*)

Bahwa semua pengetahuan tidak dapat dipisahkan dari filsafat, karena filsafat itu sendiri merupakan akar dari segala pengetahuan manusia, baik yang bersifat ilmiah maupun pengetahuan non-ilmiah. Reduksi dalam filsafat menegaskan bahwa sifat dari hal-hal kompleks dapat direduksi menjadi hal yang lebih sederhana dan mendasar. Tidak mungkin mengandalkan ilmu manajemen jika kita menolak untuk mengandalkan metode penelitian ilmu-ilmu sosial dan ilmu pengetahuan. Di dalam kajian filsafat terdapat tiga poin pembahasan penting antara lain: (1) ada atau secara filsafat disebut sebagai ontologi, (2) pengetahuan yang secara filsafat disebut sebagai epistemologi, dan (3) nilai yang secara filsafat disebut sebagai aksiologi.



Gambar 1. *Philosophy of Science*

1. *Perspective of Ontology*

Ontologi berarti segala sesuatu yang berhubungan dengan hal-hal yang supra-fisik atau kerangka penjelasan yang melampaui

pemikiran biasa yang sangat terbatas atau tidak memadai. Ontologi mengkaji semesta secara empiris dan biasanya bertanya tentang “apa” yaitu mencari hakikat. Jika diuraikan, mungkin akan dapat dipahami dengan mengambil contoh apakah yang disebut dengan meja, meja adalah tempat yang digunakan untuk menaruh barang sehingga problem ontologis dapat menyatukan berbagai problem dari bentuk-bentuk meja yaitu ada meja yang terbuat dari kayu dan ada yang terbuat dari besi, ada meja berbentuk oval dan persegi. Tapi semua berbagai meja tersebut disatukan oleh unsur definisinya yaitu tempat yang digunakan untuk menaruh atau meletakkan barang. Sehingga jika dikaitkan ke dalam ilmu manajemen dapat ditelaah sebagai berikut:

- a. Objek “apa” yang dipelajari oleh ilmu manajemen?
- b. Sifat apa yang sesungguhnya ada dalam objek tersebut?
- c. Bagaimana hubungan antara objek dan persepsi manusia (pemikiran, perasaan, dan penginderaan) yang menghasilkan pengetahuan manajemen?

Perspektif ontologi dalam ilmu manajemen merupakan inti dari praktik manajemen. Esensinya adalah "keberadaan" manajemen. "keberadaan" inilah merupakan inti dari praktik manajemen. Tanpa esensi, ilmu dan praktik manajemen menjadi tidak berarti. Ontologi manajemen adalah komunikasi yang intensif antara individu yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang berbeda, tetapi bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

Komunikasi haruslah terstruktur dan mengarah pada tujuan yang jelas. Tujuan harus selalu diingatkan dan ditegaskan kembali. Tujuan harus menjadi bagian dari identitas dan pencapaian bersama. Karena tanpa itu, organisasi tidak lebih dari sebuah kelompok tanpa tujuan yang jelas. Di dalam perspektif ontologi, terdapat beberapa paham antara lain : (1) Materialisme, paham materialisme menganggap bahwa segala sesuatu bertuju pada materi atau uang, (2) Idealisme. Bahwa realitas terdiri dari ide-ide, pikiran-pikiran, akal atau jiwa dan bukanlah benda atau kekuatan. Paham ini berlawanan dengan materialisme. Idealisme menganggap bahwa ide, pikiran dan jiwa lebih tinggi nilainya dari pada materi bagi kehidupan manusia.

2. *Perspective of Epistemology*

Epistemologi berasal dari bahasa Yunani, “*episteme*” yang berarti pengetahuan dan “*logos*” yang berarti teori. Epistemologi mempelajari tentang asal usul pengetahuan atau struktur, metode, dan validitasnya. Perspektif epistemologi dalam ilmu manajemen meliputi proses awal yang memungkinkan perolehan pengetahuan berupa ilmu: apa prosedurnya, apa yang harus diperhatikan untuk memperoleh pengetahuan yang benar, apa yang disebut kebenaran, apa kriterianya, dan apa yang harus diperhatikan, alat apa yang membantu orang untuk memperoleh pengetahuan dalam bentuk sains.

Secara umum, epistemologi mengkaji tiga permasalahan pokok (Iswahyudi, 2020), antara lain:

- a. **Sumber pengetahuan** yaitu apakah sumber dari pengetahuan itu, dari manakah pengetahuan itu datang, dan bagaimana kita mengetahuinya. Contohnya seperti wahyu, akal, fakta empiris, pengalaman, dan intuisi.
- b. **Sifat dasar pengetahuan** yaitu apakah ada alam di luar pikiran kita dan jika ada apakah kita dapat mengetahuinya. Jadi secara epistemologi kita akan berpikir untuk mencari pengetahuan dengan menggunakan rasio atau rasionalisme atau dengan empirisism, positivism, post positivism dan lainnya.
- c. **Kebenaran pengetahuan** yaitu apakah pengetahuan kita itu benar atau valid dan bagaimana kita dapat membedakan mana yang benar dan yang salah serta apakah yang kita temukan itu adalah benar. Sehingga terdapat tiga teori besar dalam mencari kebenaran pengetahuan antara lain: (1) **koherensi** yaitu antara satu pernyataan dengan pernyataan yang lain tersebut dapat diterima oleh akal atau rasional (nyambung), (2) **korespondensi** bahwa pernyataan atau apa yang dinyatakan sesuai dengan kenyataan. Contohnya: bahwa Simpang Lima Gumul ada di Kediri-Jawa Timur dan kenyataannya benar itu artinya memang sesuai dengan kebenaran korespondensi dan kebenaran korespondensi ini biasanya dilekatkan pada

empirisisme, (3) **pragmatisme** bahwa sesuatu dianggap benar jika sesuatu itu bermanfaat bagi kehidupan.

Keingintahuan ini disertai dengan keyakinan bahwa ada sebab untuk setiap akibat, dan bahwa setiap fenomena yang tampak dapat dijelaskan secara ilmiah. Setiap penelitian ilmiah memiliki karakteristik yang sama: implementasi metodenya harus logis dan koheren. Artinya diperlukan suatu sistem baik metode maupun hasil, sehingga susunannya harus logis. Ciri lainnya adalah universalitas, yang berkaitan dengan objektivitas, dimana setiap penelitian ilmiah harus objektif.

3. *Perspective of Axiology*

Aksiologi dari bahasa Yunani, *axios* berarti “memiliki nilai”, dan *logos* berarti “teori” atau “penalaran”. Jadi aksiologi lebih mempertanyakan “untuk apa” dan inilah yang dimaksud bahwa pengetahuan harus bernilai jika pengetahuan tidak bernilai maka pengetahuan akan merusak. Maka aksiologi memiliki arti sebagai teori nilai-nilai yang diinginkan atau teori tentang nilai-nilai yang baik dan dipilih (Barberousse et al., 2018).

Aksiologi berkaitan dengan nilai-nilai (Kind, 2018). Nilai yang dimaksud adalah sesuatu yang manusia miliki untuk membuat berbagai pertimbangan tentang apa yang sedang dinilai. Teori nilai dalam filsafat didasarkan pada masalah etika dan estetika. Oleh karena itu, nilai dalam ilmu manajemen tidak hanya nilai intrinsik sebagai seni, tetapi juga nilai ekstrinsik sebagai ilmu untuk mengkaji dasar-dasar kemungkinan tindakan dalam praktik melalui pengendalian pengaruh negatif dan peningkatan pengaruh positif dalam manajemen organisasi. Pembahasan mengenai nilai (aksiologi) dibagi menjadi dua (2) (Iswahyudi, 2020) yaitu:

a. Etika

Etika merupakan nilai moral, yaitu tentang baik dan buruk. Apakah hal yang akan kita lakukan ini baik atau tidak jika tidak baik maka tidaklah untuk dilakukan. Ilmu pengetahuan jika hanya untuk menghancurkan, menindas dan membuat kita otoriter maka harus

dihindari dan tidak dilakukan. Ilmu pengetahuan yang diiringi dengan etika maka ilmu pengetahuan tersebut akan menjadi baik.

Seperti contohnya kita bisa membuat pabrik atau perusahaan manufaktur dengan bahan baku kayu tetapi tentu hal itu mengharuskan kita untuk menebang hutan. Jika kita menebang hutan secara terus menerus tanpa menanamnya kembali itu dinamakan tidak beretika. Sama halnya dengan kita memiliki mesin atau alat yang dapat dimanfaatkan untuk banyak hal akan tetapi kita menggunakan alat tersebut untuk menghancurkan tanah dan alam yang membuat kita tidak memanfaatkan alat tersebut untuk hal yang positif maka hal tersebut dinamakan tidak beretika. Oleh karena itu dengan nilai inilah kita tidak menghancurkan manusia lain atau alam.

b. Estetika

Indah dan tidak indah, seorang filosof atau orang yang memiliki pengetahuan menjadikan dirinya indah, berpikir tentang keindahan dan dengan keindahan itu menjadikan alam menjadikan indah sehingga tidak menghancurkan kehidupan manusia. Hidup tidak akan indah jika tidak ada harmoni dan keserasian semesta antara manusia dengan alam. Seperti contohnya ketika manusia mulai merusak alam sekitar (menggunduli hutan, merusak gunung, membuang limbah dan sampah ke laut) maka tidak ada keserasian antara manusia dengan alam dan inilah yang dinamakan bahwa tidak adanya estetika. Oleh karena itu perlu bagi kita sebagai manusia menjaga keindahan alam lingkungan dan diri sendiri agar tidak muncul kerusakan.

Dalam perspektif filosofis, ketiga ilmu filsafat ontologi, epistemologi, dan metodologi dipandang memiliki pemahaman yang berbeda tergantung filosofis setiap manusia. Hal ini dapat kita uraikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Perbandingan Positivisme, Postmodernisme, Realisme Kritis, dan Pragmatisme menelaah Ilmu Filsafat

	Positivisme	Postmodernisme	Realisme Kritis	Pragmatisme
Ontologi	Realitas objektif dengan kausalitas dipahami sebagai konjungsi peristiwa yang konstan.	Realitas dibangun secara sosial melalui makna subjektif, bahasa, dan politik sosial; beberapa realitas juga dimungkinkan.	Objektif, realitas bertingkat, aktual, dan empiris yang terdiri dari struktur, mekanisme, dan peristiwa.	Realitas objektif, menekankan pengaruh pengalaman manusia dalam tindakan.
Epistemologi	Pengujian empiris dan verifikasi teori berdasarkan pendekatan hipotetis-deduktif, dengan tujuan menemukan hubungan seperti hukum yang memiliki daya prediksi.	Pengetahuan yang dihasilkan dari permainan bahasa tertentu; penolakan metanarasi dan penerimaan pluralisme dan fragmentasi.	Penjelasan teoretis yang diturunkan dari data empiris untuk menggambarkan struktur dan mekanisme yang menghasilkan peristiwa yang dapat diamati, menekankan penjelasan atas prediksi.	Konsep dan teori sebagai instrumen untuk memecahkan masalah manusia daripada sebagai representasi realitas; kebenaran sebagai peningkatan kekuatan untuk mengatasi lingkungan.
Metodologi	Peneliti diasumsikan tidak bias dan bebas nilai; kecenderungan menggunakan metode kuantitatif seperti survei, eksperimen, dan analisis data.	Keterlibatan peneliti dalam membentuk hasil penelitian secara eksplisit dijelaskan secara rinci; preferensi untuk teknik semiotik dan dekonstruktif. peneliti postmodern terbuka terhadap teknik dan metode lain.	Peneliti mengingatkan perlunya mengendalikan bias; tidak ada preferensi untuk segala bentuk metode penelitian tertentu.	Peneliti sebagai partisipan aktif dalam proses transformasi; preferensi untuk metode penelitian campuran.

	Positivisme	Postmodernisme	Realisme Kritis	Pragmatisme
Aksiologi	Dapat memunculkan prediksi; jika peristiwa akhir dapat diturunkan dari kondisi awal dan hipotesis yang secara universal serta dinyatakan dalam penjelasan.	Mengakui peran yang dimainkan oleh para peneliti dalam membentuk temuan mereka dan merekomendasikan agar keterlibatan peneliti dalam keseluruhan proses dilaporkan secara rinci.	Peneliti mengungkapkan atas kritisi dari nilai yang terkandung dalam penelitian.	Partisipasi aktif peneliti dalam merestrukturisasi lingkungan.

Sumber: Tsang (2017)

Kesimpulan

Di dalam kajian filsafat terdapat tiga poin pembahasan penting antara lain: (1) ada atau secara filsafat disebut sebagai ontologi, (2) pengetahuan yang secara filsafat disebut sebagai epistemologi, dan (3) nilai yang secara filsafat disebut sebagai aksiologi. Perspektif ontologi dalam ilmu manajemen merupakan inti dari praktik manajemen. Esensinya adalah "keberadaan" manajemen. "Keberadaan" inilah merupakan inti dari praktik manajemen. Tanpa esensi, ilmu dan praktik manajemen menjadi tidak berarti. Ontologi manajemen adalah komunikasi yang intensif antara individu yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang berbeda, tetapi bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Perspektif epistemologi dalam ilmu manajemen meliputi proses awal yang memungkinkan perolehan pengetahuan berupa ilmu: apa prosedurnya, apa yang harus diperhatikan untuk memperoleh pengetahuan yang benar, apa yang disebut kebenaran, apa kriterianya, dan apa yang harus diperhatikan, alat apa yang membantu orang untuk memperoleh pengetahuan dalam bentuk sains. Aksiologi berkaitan dengan nilai-nilai (Kind, 2018). Nilai yang dimaksud adalah sesuatu yang manusia miliki untuk membuat berbagai pertimbangan tentang apa yang sedang dinilai. Teori nilai dalam filsafat didasarkan pada masalah etika dan estetika. Oleh karena itu, nilai dalam ilmu manajemen tidak hanya

nilai intrinsik sebagai seni, tetapi juga nilai ekstrinsik sebagai ilmu untuk mengkaji dasar-dasar kemungkinan tindakan dalam praktik melalui pengendalian pengaruh negatif dan peningkatan pengaruh positif dalam manajemen organisasi.

Referensi

- Barberousse, A., Bonnay, D., & Cozic, M. (2018). The philosophy of science: A companion. *The Philosophy of Science: A Companion*, 1–744. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190690649.001.0001>.
- Ben, J.N. (2013). The Philosophy of Management Science. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(11), 1914–1925. <https://doi.org/10.1115/1.3664478>.
- Iswahyudi, T. (2020). *Pengantar Memahami “Ontologi, Epistemologi Dan Aksiologi”*.
- Karim, R. (2021). *Pengertian Filsafat: 27 Arti Oleh Para Ahli Dan Filsuf*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kind, A. (2018). Philosophy of Mind in the Twentieth and Twenty-First Centuries: The History of the Philosophy of Mind, Volume 6. https://www.amazon.com/Philosophy-Mind-Twentieth-Twenty-First-Centuries-ebook/dp/B07F9WNRMW/ref=sr_1_14?keywords=philosophy+of+mind+kind+amy&qid=1568156577&s=gateway&sr=8-14.
- Tsang, E.W.K. (2017). *The Philosophy of Management Research*. London: Routledge.
- Yulianto, H. (2021). Philosophy of Management Science: Ontology, Epistemology, and Axiology Perspectives. *Cross-Border Journal of Business Management*, 1(1), 152–162.

Bab 3: Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Martabat Kepribadian Manusia

(Erna Retno Rahadjeng)

ernaretna.2104139@students.um.ac.id

Abstrak

Manusia merupakan makhluk yang istimewa dan khas di dunia. Manusia berbeda dengan segala ciptaan yang lain. Manusia berada pada kondisi sadar. Karena kesadarannya itu, manusia bisa memasuki diri dan mengambil jarak terhadap dirinya sendiri. Manusia bisa pulang atau kembali kepada dirinya sendiri. Manusia pasti tahu dan ia juga tahu bahwa ia tahu. Dengan kesadarannya, manusia dapat berdistansi terhadap kegiatan-kegiatannya dan kemungkinan-kemungkinannya. Martabat manusia tidak diturunkan dari tindakan atau dari status yang dimiliki oleh setiap orang, tetapi martabat adalah nilai intrinsik dalam diri manusia. Martabat dalam dirinya sendiri bukan prinsip moral, tetapi ia adalah sumber semua prinsip moral. Arti kata martabat menjadi lebih jelas ketika Kant mempertentangkan kata martabat dengan kata harga. Kant, mengatakan manusia adalah makhluk yang memunyai tujuan dalam dirinya sendiri (ends in it self). Segala kecenderungan dan kebutuhan manusia merupakan sesuatu yang berharga. Sedangkan apa yang mengandung tujuan dalam dirinya sendiri adalah sesuatu yang bermartabat. Sehingga, martabat hanya berhubungan dengan manusia. Segala sesuatu yang memiliki harga selalu mempunyai sesuatu yang lain untuk menggantikannya. Sedangkan yang memiliki martabat dicirikan oleh kenyataan bahwa ia melampui yang berharga. Ia tidak memiliki sesuatu yang dapat menggantikannya.

Kata kunci: manusia, martabat, moral

Pendahuluan

Manusia adalah makhluk yang mengembangkan pengetahuan dengan memikirkan hal-hal baru, karena manusia hidup tidak sekedar untuk kelangsungan hidup, namun lebih dari itu. Manusia mengembangkan kebudayaan; manusia memberi makna dan manfaat kepada kehidupannya; manusia selalu memanusiation diri dalam hidupnya. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan kuantitas dan kualitas pengetahuan yang dimiliki. Kondisi ini menjadi lebih penting karena dari pengetahuan manusia bisa mempunyai

dasar untuk bertindak, dan dapat meningkatkan kualitas hidupnya. (Kurniawan, 2013).

Manajemen sumber daya manusia tidak timbul secara tiba-tiba, karena sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, sehubungan dengan hal itu perlu dilakukan dan dikembangkan manajemen sumberdaya manusia. Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai “*input*” yang akan diubah menjadi “*output*” berupa produk barang atau jasa. Sumber daya meliputi modal atau uang, teknologi tepat guna menunjang proses produksi, metode dan strategi yang digunakan untuk operasional, serta manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM yaitu pengakuan pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Marnis & Priyono, 2008).

Manusia merupakan makhluk yang istimewa dan khas di dunia. Manusia berbeda dengan segala ciptaan yang lain. Manusia berada pada kondisi sadar. Karena kesadarannya itu, manusia bisa memasuki diri dan mengambil jarak terhadap dirinya sendiri. Manusia bisa pulang atau kembali kepada dirinya sendiri. Manusia pasti tahu dan ia juga tahu bahwa ia tahu. Dengan kesadarannya, manusia dapat berdistansi terhadap kegiatan-kegiatannya dan kemungkinan-kemungkinannya. Kegiatannya berada di tangannya sendiri dan dapat menentukannya dari dalam (Lega, 2015).

Pembahasan

A. Martabat Manusia

Kata martabat memiliki paralelisme makna dalam bahasa Latin yaitu “*dignitas*”, yang berarti “harga tinggi, nilai tinggi, kemegahan dan kemuliaan”. Kata ini diturunkan dari kata kerja “*dignitare*” yang berarti “menganggap layak atau menganggap layak menjadi”. Sedangkan bentuk

adjektifnya adalah "*dignus*", yang berarti "patut, layak, pantas, dan selaras" (Verhoeven & Carvallo, 1969:313–314). Jadi, martabat manusia adalah kepantasan atau kelayakan atau kepatutan menjadi manusia. Paul Tournier membuat distingsi antara dunia benda atau sesuatu (*world of things*) dan dunia persona-persona (*world of persons*). Perbedaan antara keduanya terletak pada kenyataan bahwa benda atau sesuatu dapat didefinisikan, sedangkan persona adalah sesuatu yang tidak bisa dibatasi dengan konsep, formula-formula, atau definisi-definisi (Tournier, 1957:20). Jadi, benda merupakan sesuatu yang terbatas, sedangkan persona adalah sesuatu yang tidak terbatas.

Arti kata martabat menjadi lebih jelas ketika Kant mempertentangkan kata martabat dengan kata harga. Kant, mengatakan manusia adalah makhluk yang memunyai tujuan dalam dirinya sendiri (*ends in it self*). Segala kecendrungan dan kebutuhan manusia merupakan sesuatu yang berharga. Sedangkan apa yang mengandung tujuan dalam dirinya sendiri adalah sesuatu yang bermartabat. Sehingga, martabat hanya berhubungan dengan manusia (Kant, 1964:102). Segala sesuatu yang memiliki harga selalu mempunyai sesuatu yang lain untuk menggantikannya. Sedangkan yang memiliki martabat dicirikan oleh kenyataan bahwa ia melampaui yang berharga. Ia tidak memiliki sesuatu yang dapat menggantikannya.

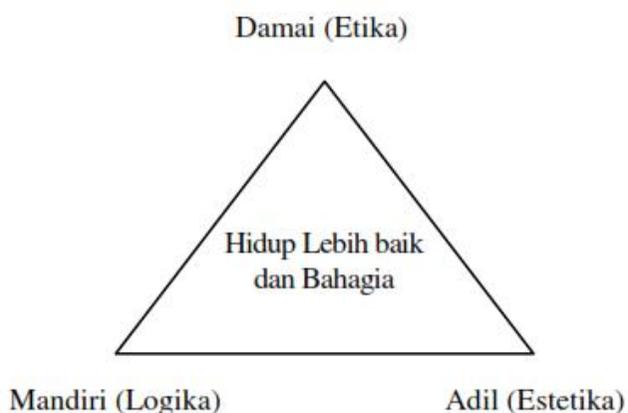
Keabsolutan dan Kerelatifan dari sesuatu menentukan apakah sesuatu atau berharga atau bermartabat. Sesuatu yang berharga memunyai nilai relatif, karena itu tidak pernah ada demi dirinya sendiri dan tujuan dalam dirinya sendiri. Sedangkan sesuatu yang memunyai nilai absolut memunyai tujuan dalam dirinya sendiri dan tidak pernah ada demi tujuan lain. Karena itu, padanya hanya cocok disematkan kata martabat (Lega, 2015).

Skinner melihat gagasan tentang martabat manusia berkaitan dengan gagasan tentang kebebasan manusia (Skinner, 1971:50–55). Mengakui manusia sebagai makhluk yang bermartabat berarti menerima dia sebagai makhluk yang bebas. Kebebasan memungkinkan manusia untuk mengekspresikan dirinya sesuai dengan cita-cita dirinya. Cita-cita diri yang dimaksud adalah perwujudan diri manusia sebagai manusia.

Martabat manusia tidak diturunkan dari tindakan atau dari status yang dimiliki oleh setiap orang, tetapi martabat adalah nilai intrinsik dalam diri manusia. Martabat dalam dirinya sendiri bukan prinsip moral, tetapi ia adalah sumber semua prinsip moral. Martabat manusia menjadi dasar dan patokan semua prinsip moral (Moltmann, 1984:8).

Manusia sebagai makhluk individu tidak mampu hidup sendiri, artinya manusia juga harus hidup bermasyarakat. Adapun yang menyebabkan manusia selalu bermasyarakat antara lain Karena adanya dorongan kesatuan biologis yang terdapat dalam naluri manusia, misalnya: (1) Hasrat untuk memenuhi keperluan makan dan minum, (2) Hasrat untuk membela diri, (3) Hasrat untuk mengadakan keturunan (Anto, 2018; Hayati, 2021).

Salah satu prinsip yang fundamental dan aktual adalah ilmu pendidikan berlandaskan trilogi karakter manusia bermartabat. Prinsip dasarnya adalah damai yang menjadi etika dalam pergaulan kehidupan, mandiri menjadi logika dalam perbuatan dalam meningkatkan daya saing, dan adil yang menjadi estetika dalam menumbuhkembangkan kreativitas pribadi terpuji dan kompetitif yang luwes dalam kemitraan dan kebersamaan. Secara skematis terdapat pada Gambar 1 (Meirawan, 2010).



Gambar 1. Model Engkoswara tentang Pendidikan Berlandaskan Trilogi Karakter Manusia Bermartabat

1. Damai

Damai diambil dari frasa perdamaian abadi yang berarti rukun, luyu, akur, laras, sabar, dan tidak mau bertengkar, apalagi berkelahi. Damai merupakan inti iman yang bersumber dari sila Ketuhanan Yang Maha Esa (Engkoswara, 2004). Iman yang membawa damai secara praktis dalam kehidupan ialah kehidupan yang bersih lahir batin dan bersih diri dan lingkungan; sehat jiwa dan raga; disiplin terhadap undang-undang, peraturan, dan konvensi yang berlaku; hormat terhadap orang tua dan pemimpin yang baik; jujur yang ikhlas; dan mempunyai pandangan hidup ke depan yang baik. Damai merupakan dasar utama warga negara dan warga dunia yang baik, arif, dan bertanggung jawab (*civics responsibilities*). Damai adalah hasil olah kalbu dan olah raga sehingga menjadi orang sehat sebagai alat atau pedoman berperilaku yang menjadi etika dalam pergaulan antar sesama manusia.

2. Mandiri

Mandiri atau merdeka diambil dari kata kemerdekaan yang artinya mampu berdiri sendiri atas kekuatan, kemampuan dan tanggung jawab sendiri, menghargai, mencintai dan membanggakan karya dan produksi dalam negeri sendiri. Mandiri memberdayakan yang ada secara produktif (efektif dan efisien). Mandiri dilandasi oleh semangat belajar, bekerja, berwirausaha dan berjuang dengan ulet, sehat dan kuat, disertai penguasaan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi apapun kecilnya untuk diamalkan kepada kehidupan yang lebih baik. Mampu mandiri dalam berbagai dimensi kehidupan (spiritual, politik, sosial kemasyarakatan dan ekonomi) khususnya mandiri secara ekonomi atau mencari nafkah yang krusial dewasa ini. Mencari nafkah atau upah jiwa minimal untuk dirinya sendiri dan berangsur-angsur membantu orang lain yang memerlukan.

3. Adil

Adil adalah prestasi seseorang yang mempunyai nilai lebih dengan menampilkan yang terbaik dalam kehidupan sehingga patut mendapat penghargaan. Adil merupakan seni hidup tinggi yang menampilkan hal terbaik dan luwes, cantik menarik. Adil hasil olah

rasa, kreatif, pribadi terpuji dan kompetitif yang sehat dan bermakna indah atau estetika dalam kebersamaan atas tanggung jawab pribadi (*personal responsibilities*).

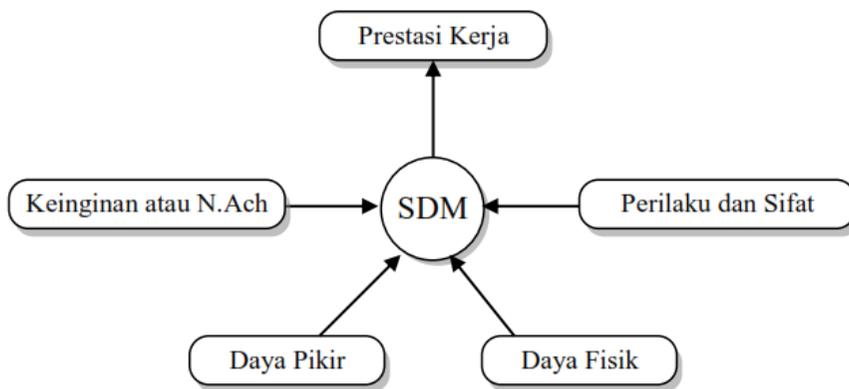
Soedarsono (2009) menyatakan untuk membangun karakter ada empat koridor yang perlu dilakukan, yaitu (1) internalisasi nilai dari luar dipadukan dengan potensi dari dalam; (2) menyadari mana yang boleh dan mana yang tidak; (3) membentuk kebiasaan; dan (4) menjadi teladan. Pola pendidikan seperti di atas, dapat menghasilkan karakter terpuji sekaligus akan mengurangi perilaku yang tidak terpuji, sehingga pada akhirnya pendidikan akan kembali menjadi wahana dalam *nation and character building*, dalam mensejahterakan kehidupan manusia ke arah yang lebih baik (Meirawan, 2010).

B. Faktor Manusia Sebagai Sumber Daya Manusia

Perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal tersebut disebabkan oleh 5 faktor yaitu:

1. Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor;
2. Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan;
3. Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja;
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh;
5. Akibat depresi besar tahun 1930.

Adanya ke-lima faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Di Indonesia masalah sumber daya manusia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal tersebut terbukti adanya Undang-undang ketenagakerjaan, peraturan upah minum, kesejahteraan pegawai dan sebagainya.



Gambar 2. Konsep SDM

Dalam arah pembangunan jangka panjang kedua disebutkan bahwa melalui upaya pembangunan, potensi sumber daya Nasional diarahkan menjadi kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik dan pertahanan keamanan yang nyata, didukung sumber daya manusia berkualitas yang memiliki kemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen.

C. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap aktivitas atau kegiatan suatu organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul permasalahan. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang terbaru menunjukkan ditinjau dari segi waktunya. Tetapi sampai sekarang masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan yaitu: pendekatan mekanis, pendekatan paternalisme, dan, pendekatan sistem sosial.

1. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur

manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah.

Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920-an.

2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, menunjukkan bahwa para pekerja bisa melepaskan diri dari ketergantungan kepada manajemen atau pimpinan perusahaan dan bisa mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja.

Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan agar para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

3. Pendekatan Sistem Sosial (*Human Relation*)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

D. Pengertian Pengembangan SDM

World Bank. Mendefinisikan SDM merupakan upaya pengembangan manusia yang menyangkut pengembangan aktivitas

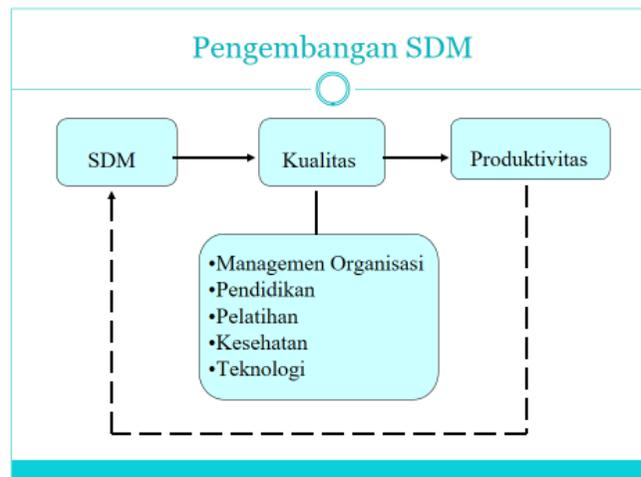
dalam: pendidikan dan latihan, kesehatan dan gizi, penurunan vertilitas, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karier di tempat kerja, kehidupan politik yang bebas.

UNDP (*United Nations Development Programme*) mendefinisikan bahwa proses meningkatkan kemampuan manusia untuk melakukan pilihan-pilihan, pemerataan dalam peningkatan kemampuan manusia dan pemanfaatan kemampuan manusia.

Louis Emmerij. Mendefinisikan bahwa pengembangan SDM merupakan tindakan yang meliputi: (1) Kreasi SDM, (2) Pengembangan, (3) Menyusun struktur insentif sesuai dengan peluang kerja.

CIDA (*Canadian International Development Agency*), menekankan manusia sebagai alat (*means*) maupun tujuan akhir pembangunan.

Feng. Menjelaskan bahwa SDM merupakan upaya meningkatkan produktivitas pekerja, merumuskan kembali sistem pemberian upah, meningkatkan secara sistematis struktur organisasi angkatan kerja.



Gambar 3. Pengembangan SDM

Dalam perkembangannya, manusia sebagai makhluk individu tidak bermakna kesatuan jiwa dan raga, tetapi akan menjadi yang khas dengan corak kepribadiannya. Pertumbuhan dan perkembangan individu dipengaruhi beberapa faktor. Mengenal hal tersebut ada tiga pandangan yaitu:

1. Pandangan nativistik menyatakan bahwa pertumbuhan individu semata-mata ditentukan atas dasar faktor dari dalam individu sendiri, seperti bakat dan potensi, termasuk hubungan atau kemiripan dengan orang tuanya. Missal, jika ayahnya seniman maka sang anak akan menjadi seniman juga.
2. Pandangan empiristik menyatakan bahwa pertumbuhan individu semata-mata didasarkan atas faktor lingkungan. Lingkunganlah yang akan menentukan pertumbuhan seseorang. Pandangan ini bertolak belakang dengan pandangan nativistik.
3. Pandangan konvergensi menyatakan bahwa pertumbuhan individu dipengaruhi oleh faktor diri individu dan lingkungan. Bakat anak merupakan potensi yang harus disesuaikan dengan diciptakan oleh lingkungan yang baik sehingga ia bisa tumbuh secara optimal. Pandangan ini berupaya menggabungkan kedua pandangan sebelumnya.

E. Proses Tahapan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengadaan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Recruitment* diartikan sebagai pengadaan, yaitu merupakan suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan.
2. *Maintenance* (pemeliharaan). *Maintenance* yaitu merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan sistem ganjaran (*reward system*) yang akan berpengaruh terhadap organisasi.
3. *Development* (pengembangan). Pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.



Gambar 4. pengembangan SDM dalam suatu perusahaan

F. Manusia Berdasarkan Pendekatan Filsafat

1. Ontologi Manusia

Berdasarkan makna ontologi menurut Noeng Muhadjir, maka ontologi manusia terkait tentang apa sebenarnya “manusia”. “Manusia” dianggap atau sah jika seperti “manusia” atau memenuhi syarat-syarat “manusia”. Maka kajian tentang ontologi manusia tidak akan terlepas dari: (1) makna “manusia”; (2) Aspek-aspek manusia; (3) Fitrah manusia (Hayati, 2021).

a. Makna “manusia”

Dua pendapat yang sebenarnya tidak bertentangan. Di mana, Socrates memaknai manusia sebagai “pusat” dari eksistensinya. Sedangkan plato, melihat manusia sebagai sesuatu yang terdiri dari jiwa, tubuh jasmani, dan gagasan (ide) yang berbentuk ingatan yang dapat dihidupkan jika melepaskan diri dari dunia jasmani. Dengan kata lain, Socrates tidak melihat unsur manusia secara spesifik. Berbeda dengan Plato yang secara tidak langsung membagi manusia menjadi badan (tubuh jasmani) yang material dan jiwa (serta gagasan) yang tidak material.

b. Aspek-aspek Manusia

Dari pembahasan ontologi “manusia” menurut beberapa ahli filsafat yang telah disebutkan, kita juga dapat melihat aspek-aspek

manusia yang sesuai dengan pendapat masing-masing ahli filsafat. Oleh sebab itu, Aspek-aspek manusia menurut para ahli filsafat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Aspek Manusia Menurut Para Ahli Filsafat

No.	Nama Ahli Filsafat	Aspek-aspek Manusia
1.	Socrates	- Aspek Fisik
2.	Plato	- Aspek Psikis (Ide/Gagasan, Jiwa) - Aspek Fisik (Jasmani)
3.	Rene Descartes	- Aspek Psikis (Akal sbg Sentral) - Aspek fisik (tubuh).
4.	Thomas Hobbes	- Aspek fisik (unsur mekanis).
5.	Immanuel Kant	- Aspek Rasionalitas (psikis) - Aspek Moral/Etika - Aspek Fisik

Sumber: Hayati (2021)

Dalam penelitian Baharuddin membagi aspek-aspek manusia menjadi tiga aspek utama, yaitu; Aspek Jismiah, Aspek Nafsiah, dan Aspek Ruhaniah.

Aspek jismiah merupakan organ fisik dan biologis manusia dengan segala perangkat-perangkatnya. Aspek jismiah manusia tunduk kepada hukum alam (*sunnatullah*), sama dengan hukum alam yang berlaku pada hewan dan tumbuhan. Berdasarkan hal tersebut, maka aspek jismiah memiliki beberapa karakteristik antara lain berupa bentuk, rupa, tumbuh, berkembang, bergerak, dan sebagainya.

Aspek *nafsiah* merupakan keseluruhan kualitas khas kemanusiaan, yang berupa perasaan, pikiran, kemauan, dan kebebasan. Aspek tersebut merupakan pertemuan antara aspek jismiah dan ruhaniah. Aspek ini memiliki tiga dimensi antara lain: dimensi *aqal*, *qalb*, dan *nafs*. Dimana ketiga dimensi merupakan sarana bagi manusia dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai *khalifah*.

Aspek *ruhaniah* merupakan aspek psikis manusia bersifat spiritual dan transendental. Bersifat spiritual karena memiliki potensi luhur batin manusia. Potensi luhur batin adalah potensi dasar manusia yang berasal dari Allah. Sifat spiritual muncul dari dimensi *ar-ruh*. Bersifat transendental karena merupakan dimensi psikis manusia yang mengatur hubungan manusia dengan Allah. Berdasarkan hal ini, maka aspek ruhaniah memiliki dua dimensi yaitu *ar-ruh* dan *al-fitrah*.

2. Epistemologi Manusia

a. Sumber Manusia

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan menyebabkan banyak kajian yang berupaya meneliti asal muasal manusia. Hal ini dikarenakan, kalangan filsafat terdahulu masih belum mendapatkan bukti secara tertulis yang sesuai kaidah ilmu, atau runtuhnya asumsi, hipotesa, kesimpulan dan pendapat yang sudah ada karena kurang memperoleh informasi dari para ahli masa sebelumnya.

Membahas asal muasal manusia, berarti berbicara masalah asal muasal makhluk hidup di dunia. Beberapa orang berpendapat bahwa makhluk hidup berasal dari benda mati (kasus larva yang muncul dari daging busuk dalam stoples), dan ada juga yang berpendapat bahwa kehidupan berasal dari makhluk bersel tunggal (teori evolusi), dan seterusnya. Darwin salah satunya yang berpendapat bahwa nenek moyang manusia adalah kera (sejenis simpanse). Pada zaman dahulu kera berasal dari makhluk bersel tunggal yang mengalami proses evolusi hingga menjadi *Homosapiens* (nama latin nenek moyang manusia). Yang kemudian dikenal dengan nama "teori evolusi". Tetapi yang menentang, salah satunya adalah Harun Yahya yang menentang teori evolusi dengan kajian "kromosom"-nya.

b. Proses Penciptaan Manusia

Dalam ilmu modern, kejadian manusia (kelahiran manusia) tidak terlepas dari kajian *embriology*. *Embriology* merupakan salah

satu cabang ilmu kedokteran yang berkembang secara khusus dalam mengkaji bagaimana proses terbentuknya janin hingga lahir melalui proses persalinan. Proses inilah yang dianggap sebagai proses terjadinya manusia. Dalam kajian *embriology*, terdapat beberapa tahapan kejadian manusia. Secara garis besar tahapan kejadian manusia dibedakan menjadi 3 bagian utama; yaitu *satu*, tahap pembuahan (tahapan pertama terbentuknya zigot dan); *dua*, tahap terbentuknya janin (zigot menjadi janin); dan *tiga*, tahap pertumbuhan janin (zigot menjadi janin yang berkembang secara terus menerus sampai terbentuknya manusia secara sempurna).

3. Aksiologi Manusia

Pertanyaan yang sering muncul adalah “Untuk apa manusia hidup?”. Pertanyaan tersebut terkait dengan aksiologi manusia. Manusia adalah makhluk yang memiliki wujud fisik dan psikis. Hal tersebut menunjukkan bahwa manusia merupakan makhluk ciptaan Allah yang paling sempurna. Aksiologi manusia, merupakan kajian tentang nilai, manfaat manusia hidup. Sehingga manusia diberikan amanah dalam memakmurkan dunia di muka bumi. Allah menempatkan manusia sebagai ‘*abd* Allah dan khalifah *Fil ardh*.

a. ‘*Abd* Allah

Konsep ‘*abd* merupakan tugas individual manusia sebagai hamba Allah. Tugas tersebut diwujudkan dalam bentuk pengabdian kepada Allah SWT yaitu berupa ibadah. Musa Asy`arie dalam Ramayulis menjelaskan masalah esensi ibadah yaitu ketaatan, ketundukan, yang semuanya layak diperuntukkan kepada Allah SWT. Ibadah (pengabdian) tidak hanya dimaksudkan pelaksanaan ritual peribadatan tetapi juga bagi segala sesuatu yang dicintai dan diridhai Allah SWT; baik berupa perbuatan yang disertai dengan perkataan yang baik. Pelaksanaan ibadah dilaksanakan melalui *ibadah`aam* dan ibadah khusus (*mahdlah*).

b. Khalifah

Dalam Al-Quran dinyatakan bahwa Allah SWT menciptakan manusia bukan secara main-main, melainkan dengan suatu tujuan

dan fungsi. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Quran yang artinya:

"Maka Apakah kamu mengira, bahwa Sesungguhnya Kami menciptakan kamu secara main-main (saja), dan bahwa kamu tidak akan dikembalikan kepada kami?" (QS, Al-Mukminun: 115).

Secara umum tujuan dan fungsi penciptaan manusia dapat diklasifikasikan menjadi dua hal antara lain: manusia di dunia sebagai wakil Allah SWT (QS., 2:30, 38:26), dan manusia sebagai pewaris di muka bumi (QS, 27:62). Selain itu, manusia merupakan pemikul amanah yang semula ditawarkan pada langit, bumi, dan gunung, yang semuanya tidak mau menerima. Serta manusia menjadi pemimpin atas diri sendiri, keluarga, dan masyarakat (H.R. Bukhari-Muslim dari Ibnu Umar). Hal tersebut merupakan atribut dari fungsi manusia sebagai "Khalifah Allah" di muka bumi. Manusia sebagai makhluk Allah mengemban tugas dalam menolong agama Allah juga merealisasikan sekaligus menjadi saksi dan bukti atas kekuasaan Allah di dunia (Taopan et al., 2019). Oleh sebab itu, manusia dipercaya untuk mengatur, memelihara, mengurus, mengembangkan diri, meneliti, dan mengambil manfaat dari alam ciptaan-Nya.

Kesimpulan

Manusia merupakan makhluk yang istimewa dan khas di dunia. Manusia berbeda dengan segala ciptaan yang lain. Manusia berada pada kondisi sadar. Manusia bisa pulang atau kembali kepada dirinya sendiri. Manusia pasti tahu dan ia juga tahu bahwa ia tahu. Dengan kesadarannya, manusia dapat berdistansi terhadap kegiatan-kegiatannya dan kemungkinan-kemungkinannya. Martabat manusia tidak diturunkan dari tindakan atau dari status yang dimiliki oleh setiap orang, tetapi martabat adalah nilai intrinsik dalam diri manusia. Martabat dalam dirinya sendiri bukan prinsip moral, tetapi ia adalah sumber semua prinsip moral.

Berdasarkan makna ontologi menurut Noeng Muhadjir, maka ontologi manusia terkait tentang apa sebenarnya "manusia". "Manusia" dianggap atau sah jika seperti "manusia" atau memenuhi syarat-syarat

“manusia”. Maka kajian tentang ontologi manusia tidak akan terlepas dari: (1) makna “manusia”; (2) Aspek-aspek manusia; (3) Fitrah manusia (Hayati, 2021). Dilihat dari Epistemologi, dalam ilmu modern, kejadian manusia (kelahiran manusia) tidak terlepas dari kajian *embriology*. *Embriology* merupakan salah satu cabang ilmu kedokteran yang berkembang secara khusus dalam mengkaji bagaimana proses terbentuknya janin hingga lahir melalui proses persalinan. Proses inilah yang dianggap sebagai proses terjadinya manusia. Aksiologi Manusia, merupakan kajian tentang nilai, manfaat manusia hidup. Sehingga manusia diberikan amanah dalam memakmurkan dunia di muka bumi. Allah menempatkan manusia sebagai ‘*abd Allah dan khalifah Fil ardh*’.

Referensi

- Anto, R. (2018). *Manusia Sebagai Makhluk Individu dan Sosial*. [Http://www.researchgate.net/publication/326723983](http://www.researchgate.net/publication/326723983) (August): 1–4.
- Hayati, N.S. (2021). Konsep Manusia Berdasarkan Tinjauan Filsafat (Telaah Aspek Ontologi, Epistemologi Dan Aksiologi Manusia). *Forum Paedagogik* 12(1): 109–131. <https://doi.org/10.24952/paedagogik.v13i1.3503>.
- Kurniawan, A. (2013). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Epistemologi Filsafat Islam. *Ulumuna* 17(1): 213–230. <https://doi.org/10.20414/ujis.v17i1.178>.
- Lega, F.S. (2015). Martabat Manusia Dalam Perspektif Filsafat Moral Immanuel Kant. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio*, 7(1): 83–101. <http://unikastpaulus.ac.id/jurnal/index.php/jpkm/article/view/24>.
- Marnis, & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part.
- Meirawan, D. (2010). Trilogi Karakter Manusia Bermartabat Dan Implikasinya Pada Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17(3): 189–194. <http://dx.doi.org/10.17977/jip.v17i3.2712>.
- Miri, S.M. (2004). *Sang Manusia Sempurna (Antara Filsafat Islam dan Hindu)*. Jakarta: Teraju.
- Muslim, M. (2016). *Filsafat Ilmu: Kajian atas Asumsi Dasar, Paradigma, dan Kerangka Teori Ilmu Pengetahuan*. Yogyakarta: Lesfi.

Bab 4: Manajemen Partisipasi dalam Pandangan Filsafat

(Diah Ayu Septi Fauji)

diah.ayu.2104139@students.um.ac.id

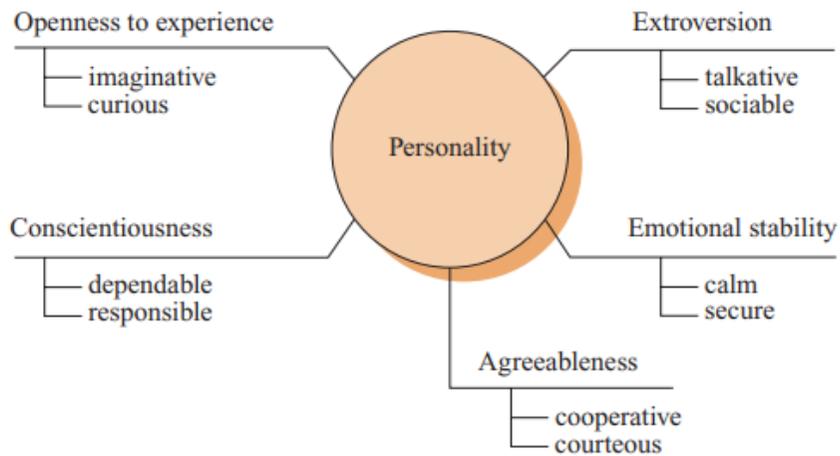
Abstrak

Manajemen partisipasi berhubungan dengan mental dan emosi manusia. Sehingga dalam pengelolaannya perlu perencanaan yang baik dalam pengelolaan partisipasi. Setiap anggota memiliki partisipasi yang sama dalam sebuah organisasi, hanya saja ada yang bertindak sebagai manajer dan ada yang bertindak sebagai anggota. Dalam mengelola partisipasi perlu didasari filosofi yang baik. Dalam setiap lini manajemen pada sebuah perusahaan atau organisasi membutuhkan pemikiran absolut hakikat manusia dalam filsafat agar dapat mengoperasikan organisasi.

Kata kunci: manajemen, manajemen partisipasi, pandangan filsafat

Pendahuluan

Setiap organisasi memiliki budaya serta nilai tertentu yang mendasari operasionalnya. Untuk membentuk budaya dan nilai dalam sebuah organisasi dibutuhkan pemimpin yang mampu mengomunikasikan filosofi organisasi kepada anggota organisasi. Dari proses mengomunikasikan filosofi organisasi ini diharapkan anggota dapat terpengaruh sehingga perilaku setiap anggota ini dapat membentuk dan mempertahankan budaya organisasi (Champoux, 2017). Meskipun secara tersirat proses mengomunikasikan filosofi ini nampak mudah, namun seperti kita tahu bersama bahwa didalam organisasi ada anggota yang memiliki karakteristik berbeda. Dari perbedaan itu, tentu membutuhkan perlakuan berbeda. Jika kita dalam terkait karakteristik atau dimensi kepribadian seseorang, kita akan menemukan 5 (lima) besar dimensi kepribadian dalam sebuah organisasi seperti pada Gambar 1.



Gambar 2. 5 (lima) Besar Dimensi Kepribadian

Lebih lanjut, dari Gambar 1 dapat kita deskripsikan sebagai berikut (Goldberg, 1990):

1. *Ekstroversion or Surgency*

Kepribadian *ekstraversi or surgency* dibagi menjadi 2 (dua). *Ekstroversion* positif dan negatif. Adapun ciri-ciri spesifik dari kepribadian tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Ekstroversion* positif dengan aktivitas tinggi: Banyak bicara, aktif, mudah bergaul, tegas, suka berteman;
- b. *Ekstroversion* negatif dengan aktivitas rendah: mudah merasakan ketidaknyamanan, ketakutan, kesulitan menenangkan diri (Rothbart & Putnam, 2009).

2. *Emotional Stability vs Neuroticism*

Kepribadian ini juga memiliki dua sisi diantaranya:

- a. Positif : Tenang, santai, aman;
- b. Negatif : Khawatir, depresi, cemas, tidak aman, marah, malu.

3. *Agreeableness*

Dimensi *agreeableness* dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Positif : Kooperatif, toleran, baik hati, percaya, sopan, peduli;
- b. Negatif : Kasar, dingin, tidak baik.

4. *Conscientiousness or Dependability*

Kepribadian ini dibedakan menjadi dua:

- a. Positif : Dapat diandalkan, teliti, terorganisir, bertanggung jawab, metodelis, berprestasi, fokus, pekerja keras;
- b. Negatif : Ceroboh, tidak efisien.

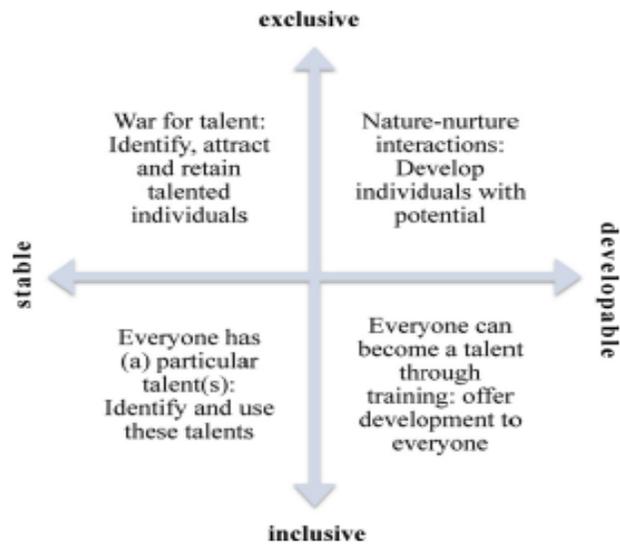
5. *Culture* (Keterbukaan terhadap pengalaman)

Dimensi kelima ini juga dibagi menjadi dua :

- a. Positif : Ingin tahu, cerdas, berwawasan luas, kreatif, imajinatif, berbudaya;
- b. Negatif : Sederhana, tidak imajinatif, konvensional.

Beragam sifat manusia di atas tentu juga memiliki nilai etika baik berdasarkan nilai religius atau antropisme, seperti hedonisme yang berarti manusia memiliki kecenderungan untuk kesenangan semata, eudonism yang ingin kebahagiaan atau juga deontologi yang fokus pada tindakan (Kanto & Rapanna, 2017). Selain dimensi karakteristik dan moral, manusia memiliki aliran-aliran etika seperti naturalisme, hedonisme, utilitarianisme, idealisme, vitalisme dan theologies (Kanto & Rapanna, 2017).

Beberapa dimensi karakteristik, moral dan etika manusia memiliki implikasi praktis bagi organisasi serta pengelolaan partisipasi, sehingga pemimpin harus dapat memahami karakteristik anggotanya. Hal ini sesuai dari filosofi terkait praktik manajemen bakat yang dapat mempengaruhi kinerja dalam manajemen sumber daya manusia (Meyers & Van Woerkom, 2014). Filosofi dari manajemen talenta atau bakat anggota ini dibagi menjadi 4 (empat) besar seperti pada gambar 2.



Gambar 3. Filosofi Manajemen Talenta/Bakat

Setelah memahami kepribadian anggota dan filosofi dari manajemen talenta/bakat anggota organisasi, barulah pemimpin bisa memberikan sosialisasi nilai organisasi kepada yang bersangkutan agar dapat membangun budaya organisasi sesuai dengan prinsip dan filosofi perusahaan. Sehingga akhirnya, perusahaan dapat membuat keputusan yang tepat terkait bagaimana merencanakan pengelolaan partisipasi anggota organisasi dan bagaimana manajemen partisipasi dalam pandangan filsafat.

Untuk memperdalam bahasan ini, penulis juga melakukan telaah artikel yang berhubungan dengan manajemen partisipasi dan filsafat. Saat menggunakan bantuan alat NVivo untuk mengoding kata-kata yang sering muncul dalam riset-riset yang berhubungan dengan manajemen partisipasi dalam pandangan filsafat, ditemukan beberapa kata kunci yang dapat kita lihat pada gambar 3.

Pembahasan

Saat membahas tentang manajemen partisipasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan berhubungan dengan pelibatan emosi dan mental dari anggota. Partisipasi atau pelibatan ini tentu memiliki sisi positif dan negatif, sehingga pihak manajemen perlu merencanakan bagaimana strategi partisipasi karyawan dalam sebuah organisasi yang tepat. Merujuk pada interpretasi dari Godschalk & Mills (1966) yang menyebutkan bahwa pelibatan partisipasi, setiap anggota sebaiknya dipahami sebagai mitra dalam membuat keputusan, sehingga penting untuk melakukan komunikasi dua arah agar perencanaan berjalan efektif dan bermakna (Margerum, 2002). Untuk mendapatkan makna mendalam dari sebuah pengelolaan partisipasi, maka kita perlu melihat kembali hubungan dari manajemen dan filsafat.

A. Hubungan Manajemen, Manajemen Partisipasi dan Filsafat

Secara ontologi konsep manajemen itu adalah *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* sedangkan filsafat secara ontologi berarti pendekatan untuk menemukan kebijaksanaan tertinggi. Jika digabungkan maka akhir dari hubungan manajemen dan filsafat secara ontologi ini berarti pada setiap lini manajemen disebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan pemikiran absolut hakikat manusia. Hal yang mendasari mengapa setiap lini manajemen membutuhkan pemikiran absolut hakikat manusia adalah pemikiran ontologi yang seringkali mempermasalahkan siapa sebenarnya yang membutuhkan manajemen.

Dalam proposisi manajemen yang baik harus memiliki dasar ontologi dan epistemologi. Sama halnya seperti ontologi yang mempermasalahkan sesuatu, maka secara epistemologi manajemen sendiri mempermasalahkan bagaimana prosedur untuk memperoleh sesuatu sampai dengan sarana apa yang membantu untuk mendapatkan sesuatu. Dari dikotomi ontologi dan epistemologi itu muncul seperangkat metodologi yang menghasilkan sebuah rerangka untuk melihat ilmu sosial seperti manajemen secara filosofis. Lebih lanjut rerangka tersebut oleh Dixon & Dogan (2003) dijelaskan pada gambar 4.

		Epistemologi	
		Naturalisme	Hermeneutik
Ontologi	Strukturalisme	<p>Naturalis Strukturalisme</p> <p>Menganggap bahwa dunia sosial yang bersifat objektif dapat diketahui dengan metode ilmiah dimana struktur menjalankan kekuatan melalui agen, sehingga perilaku manusia dapat diprediksi.</p> <p>“Manajemen Proses”</p>	<p>Hermeneutik Strukturalisme</p> <p>Menganggap bahwa dunia sosial yang bersifat subjektif diketahui hanya sebagai bentukan masyarakat dengan melihat perilaku mereka yang dapat diprediksi dan dapat ditentukan.</p> <p>“Manajemen Inklusi/keterlibatan”</p>
	Agensi	<p>Naturalis Agensi</p> <p>Menganggap bahwa dunia sosial yang bersifat objektif dapat diketahui dengan metode ilmiah dimana orang-orang sebagai agen dari tindakan mereka dengan perilaku mereka yang dapat diprediksi dengan tidak membatasi kepentingan mereka.</p> <p>“Manajemen Hasil”</p>	<p>Hermeneutik Agensi</p> <p>Menganggap bahwa dunia sosial yang bersifat subjektif dapat diketahui melalui apa yang orang-orang percaya dengan adanya pembatasan pada persepsi mereka sehingga perilaku mereka dapat diprediksi.</p> <p>“Manajemen Keberlangsungan”</p>

(Dixon, J. and Dogan, R., 2003)

Gambar 5. Dasar Epistemologi dan Ontologis dari Proposisi Manajemen yang Baik (Dixon & Dogan, 2003)

Dari gambar 4 nampak bahwa ketika seseorang manajer memiliki sudut pandang atau perspektif tertentu maka akan mempengaruhi sikap dia dalam membuat keputusan dalam organisasi. Seperti *Perspektif Agensi Naturalistik* yang mana manajer cenderung menggunakan pola keagenan naturalistik untuk menjalankan organisasi bisnis (Mintzberg, 1989), terutama manajer yang fokus pada hasil *bottom line*. Manajer menggunakan pola ini karena tipe organisasi (perusahaan) sangat sederhana dimana hasil (*result/output*) merupakan inti dari akhir tujuan atau bisa dikatakan bahwa hal ini masuk pada yang dinamakan manajemen hasil. Pada *Perspektif Naturalist Strukturalisme*, seorang manajer menganggap bahwa ketika dunia sosial ini bersifat objektif dan dianalisis dengan metode ilmiah, maka manajer akan menganggap perilaku manusia itu dapat diprediksi. Sehingga dalam hal ini fokus dari manajer adalah pada manajemen proses (Weber, 1947). Kemudian pada *Perspektif Hermeneutik Strukturalisme*, seorang manajer menafsirkan

bahwa realitas yang ada ini merupakan bentukan dari subjektivitas masyarakat yang menganggap bahwa dalam proses manajemen, akan lebih baik jika berfokus pada manajemen inklusi atau keterlibatan (Mintzberg, 1989). Sedangkan manajer dengan *Perspektif Hermeneutik Agensi* memahami bahwa realitas dibentuk berdasarkan kepercayaan masyarakat sehingga ketika manajer memiliki dasar bahwa yang akan terjadi berdasarkan yang dia percayai, maka model manajer seperti ini berfokus pada manajemen keberlangsungan.

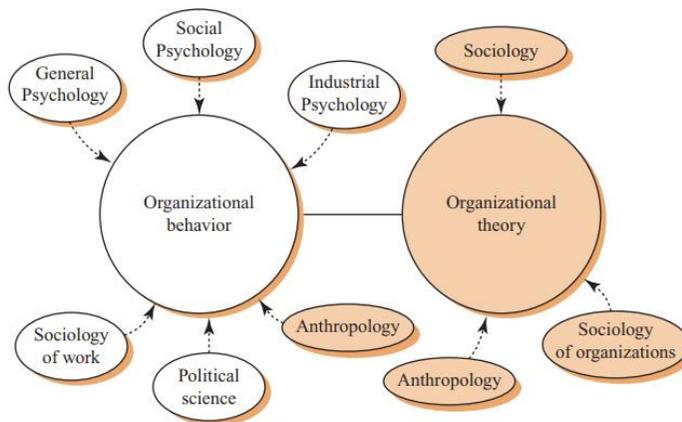
Setiap bagian pada rerangka tersebut memberikan petunjuk pengelolaan manajemen yang baik. Namun, pemikiran filosofis ini tentu tidak selalu benar, sehingga manajer dalam pengelolaan organisasinya dapat menggunakan pola diluar rerangka tersebut. *Hal ini dikuatkan oleh hasil riset yang menemukan bahwa variabel praktik SDM berhubungan negatif dengan filosofi manajemen di sektor swasta.* Organisasi di India mempraktikkan filosofi tradisional tentang manajemen dalam organisasi. Filosofi manajerial tradisional berfokus pada pengendalian manajerial yang meskipun ada ideologi baru berkembang namun ideologi lama tidak pernah menghilang (Singh, 2005). *Sehingga* pola-pola pengelolaan organisasi khususnya terkait partisipasi anggota ini dapat disesuaikan dengan kultur budaya organisasi, aturan atau model manajemen organisasi. Tidak ada kesepakatan tentang praktik SDM 'terbaik' yang mengarah pada kinerja tinggi, maupun praktik yang harus digabungkan ke dalam sistem atau kumpulan praktik (Becker & Gerhart, 1996; Boxall & Macky, 2009; Paauwe & Boselie, 2005). Selain itu, tidak ada konsensus tentang cara di mana praktik SDM harus dirancang dan diimplementasikan, atau mekanisme atau proses di mana praktik SDM memengaruhi kinerja (Boxall, 2012; Boxall & Macky, 2009). Bahkan rerangka pada gambar 4 ini sudah dikritisi oleh kondisi filosofi manajemen yang koheren seperti *Realisme transendental* (Bhaskar, 2014) dan *Strukturasi Sintesis ontologis* (Archer, 1996). *Realisme transendental* ini membuat sintesa epistemologis hubungan kausalitas sebagai dasar untuk menguak suatu realitas (Bhaskar, 2014). Hal yang mendasari untuk memakai perspektif ini adalah praktik perspektif diwujudkan pada tiga level, yaitu realitas fenomena (adanya peristiwa), empiris (sifat peristiwa)

dan kedalaman (proses yang mendasari peristiwa). Kemudian, praktik ini menjadi akumulasi proses berdasarkan model tafsir imajinatif di mana pengetahuan akan digunakan untuk mendalilkan mekanisme kausal dari hipotesis yang ada. Susunan sintesis ontologis merupakan perspektif ontologis sebagai upaya memediasi adanya kontroversi strukturalis dan agensi. Kontradiksinya adalah apakah agensi dan struktur sosial saling bergantung? Atau apakah mereka saling bergantung tetapi berbeda? Artinya, struktur sosial adalah sebab dan akibat dari agensi (lembaga).

Kebenaran dari gambar 4 ini pun akhirnya patut kita pertanyakan kembali terkait apakah metode Dixon dan Dogan dalam membuat rerangka ini sudah sesuai dengan kaidah yang benar? Mengapa hanya ontology agency dan strukturalis serta epistemology naturalism dan hermeneutic saja yang membentuk dasar perilaku bagi seorang manajer? Mengapa gabungan dan ontology dan epistemology ini tidak digabungkan juga dengan axiologinya?

Dari pertanyaan-pertanyaan itu akhirnya penulis tertarik untuk mencoba memetakan kembali dasar proposisi Manajemen. Seperti kita ketahui bahwa dalam filsafat tidak hanya memercayai teori yang sudah mapan, namun dalam filsafat kita bisa menggunakan dasar dimensi akal dan pemikiran kita sendiri. Sehingga apapun yang kita pikirkan itu sebenarnya sah-sah saja, mengingat bahwa segala kemampuan manusia itu diwarnai dengan berbagai aliran atau kepercayaan masing-masing. Setiap manusia dianugerahi bakat, yang mana bakat disini dapat dimaknai sebagai kemampuan alami untuk menjadi baik atau menonjol dalam sesuatu tanpa diajarkan (Talent, n.d.). Mirip dengan definisi ini, orang awam umumnya memahami bakat sebagai konstruksi yang langka dan bakat ditentukan secara genetik. Asumsi bakat bawaan berlaku dalam konteks bisnis (Burkus & Osula, 2011). Asumsi ini membentuk dasar dari filosofi talenta eksklusif/stabil. Selain memiliki bakat, perlu digarisbawahi juga bahwa apa yang dipikirkan oleh setiap manusia akan menghasilkan temuan baru sesuai dengan kreatifitas imajinasi dalam merefleksikan perkembangan nalar ilmiah manusia (Semiawan et al., 2010). Oleh karena itu, penulis disini akan mencoba memetakan dan mengombinasikan hasil berpikir penulis setelah mengkaji dari teori-teori dan riset-riset yang telah

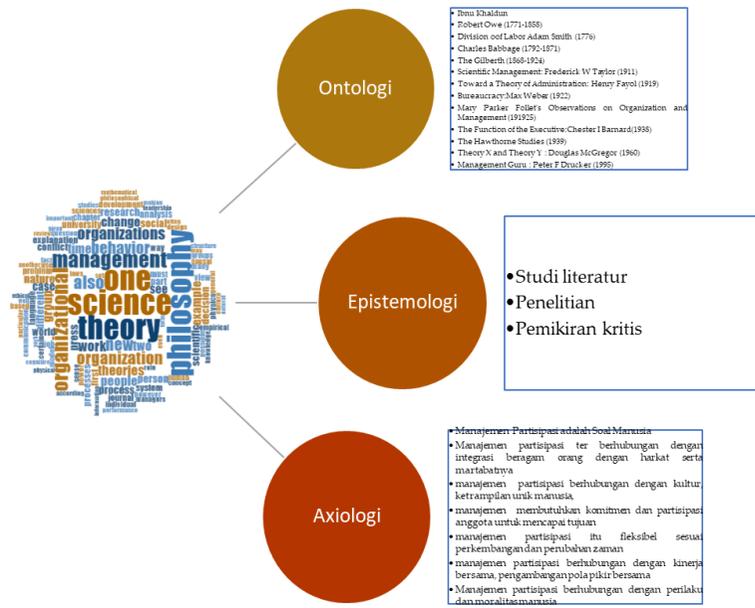
ada. Dan untuk membuat peta manajemen, manajemen partisipasi dan filsafat ini penulis mengambil sudut pandang *grand theory organization behavior*. Sudut pandang ini penting disampaikan agar dalam menyampaikan pemikiran penulis tidak hanya mencoba memberikan penjelasan tetapi bisa memberikan solusi yang tepat berdasarkan sudut pandang yang tepat. Untuk memudahkan pemetaan, penulis terlebih dahulu menghubungkan antara perilaku organisasi dan teori organisasi seperti pada gambar 5.



Gambar 6. Hubungan Perilaku Organisasi dan Teori Organisasi (Champoux, 2017)

Perilaku organisasi dan teori organisasi adalah dua disiplin ilmu dalam ilmu sosial dan perilaku yang khusus mempelajari organisasi. Kadangkala, istilah perilaku organisasi sendiri sedikit menyesatkan karena jika hanya mengacu pada perilaku orang-orang dalam organisasi. Padahal perilaku organisasi tidak hanya fokus pada perilaku orang-orang dalam organisasi, melainkan lebih dari itu. Dari gambar 5, kita bisa melihat hubungan perilaku organisasi dengan teori organisasi yang secara solid menunjukkan bahwa tidak ada bidang studi yang dapat mengabaikan yang lain. Hal tersebut terlihat garis tebal yang menghubungkan keduanya. Dengan kata lain perilaku organisasi berada di dalam desain organisasi.

Setelah menyadari bahwa setiap konsep dan teori itu saling berhubungan, penulis berpikir cukup lama untuk melakukan analisis dan memetakan model manajemen dan manajemen partisipasi berdasarkan filsafat seperti pada gambar 6.



Gambar 1. Peta model manajemen partisipasi dalam pandangan filsafat dengan *grand theory organization behavior*

Pada gambar 6, penulis meletakkan pendapat berbagai ahli bidang ekonomi manajemen sebagai dasar pelaksanaan manajemen saat ini. Kemudian pada proses epistemologi untuk menemukan jawaban penulis menuliskan beberapa metode yang bisa digunakan untuk mencari kebenaran diantaranya dengan studi literatur, penelitian dan juga pemikiran kritis. Untuk menemukan axiologi, penulis berusaha memaknai nilai kebenaran dari dasar-dasar pemikiran para tokoh sebelumnya yang kemudian dilakukan telaah review sehingga menghasilkan poin-poin nilai dari bagaimana manajemen, manajemen partisipasi dan filsafat berjalan beriringan untuk mencapai tujuan kesejahteraan organisasi.

Manusia sebagai aset paling penting perusahaan yang harus dimanusiakan. Dalam pengelolaannya tentu harus disepakati dengan komitmen bersama dan fleksibel dengan perubahan serta perkembangan zaman. Ketika manajer organisasi memosisikan bahwa anggota adalah

aset penting, maka cara pandang organisasi sendiri harus dengan lensa yang luas. Tak hanya luasnya lensa, namun manajer organisasi juga perlu untuk tetap memberikan motivasi, mengkondisikan agar partisipasi dari anggota organisasi menjadi sebuah instingtif. Instingtif ini diartikan sebagai sebuah pola yang terbentuk dari kebiasaan yang secara terus-menerus dilakukan anggota organisasi.

Manajemen partisipasi dalam pandangan filsafat itu seperti sebuah pohon. Pohon harus memiliki akar yang dapat menjadi bagian utama dalam menghidupkan pohon dan menjadi penopang agar pohon tidak mudah tumbang. Selain itu, pohon juga harus memiliki daun yang berfungsi sebagai tempat untuk mengolah makanan bagi tumbuhan atau tempat berfotosintesis. Fotosintesis pada daun akan menjadi sempurna jika mendapat sinar matahari yang cukup. Ketika sebuah pohon ini memiliki akar kuat, daun lebat dan matahari yang cukup, maka pohon pun akan menghasilkan buah atau bunga.

Demikianlah manajemen partisipasi dalam organisasi, setiap orang memiliki jatah dan kewajiban sendiri untuk bersama-sama mencapai cita-cita organisasi. Pimpinan, manajer memiliki fungsi seperti akar pohon yang harus kuat dan solid. Anggota organisasi memiliki fungsi seperti daun yang membantu untuk mengolah makanan bagi tumbuhan. Dan pihak eksternal yang memiliki pandangan kritis seperti matahari dengan sinarnya yang panas akan membantu proses fotosintesis.

B. Hasil akhir manajemen partisipasi dalam pandangan filsafat

Hasil akhir dari manajemen partisipasi dalam pandangan filsafat adalah memahami bahwa segala aktivitas yang melibatkan manusia dan berdasarkan kemanusiaan dalam sebuah organisasi bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan bersama bukan hanya partisipasi manusia sebagai manusia seutuhnya. Baik manajer atau anggota sama-sama memiliki hak menjadi manusia yang utuh dan berkewajiban menjadi manusia yang utuh untuk hadir dalam sebuah organisasi. Setiap anggota sebaiknya bisa menikmati segala kebijaksanaan dari organisasi. Setiap anggota bisa sama-sama menyadari bahwa hidup anggota ini ada untuk bersama-sama mewujudkan tujuan bersama. Setiap anggota bisa

meningkatkan kualitas diri bersama-sama dan tidak hanya terlihat berada di organisasi tanpa meningkatkan kualitas diri.



Gambar 7. Manajemen Partisipasi dalam Pandangan Filsafat

Pada gambar 7 nampak bahwa dalam pandangan filsafat, manajemen partisipasi seharusnya dapat memanusiakan manusia, tidak menganggap anggota sebagai robot. Dengan pandangan memanusiakan manusia ini pula, sebuah perusahaan tentu dapat meningkatkan kepuasan dan keharmonisan diantara anggota organisasi. Setelah anggota meningkat kepuasannya maka secara langsung ataupun tidak akan meningkat pula produktivitasnya. Hubungan yang harmonis pada sebuah organisasi memang tetap akan memiliki dua sisi pedang. Sehingga dalam manajemen partisipasi rasanya tidak cukup hanya dengan membahas teori *organization behaviour*, bahkan perlu dilengkapi dengan bahasan teori kepemimpinan dalam sebuah organisasi seperti teori kontingensi.

Meskipun demikian dalam menerapkan filsafat dalam sebuah organisasi, khususnya berhubungan dengan manajemen partisipasi tentu memiliki banyak tantangan karena organisasi adalah sebuah sistem sosial yang membentuk perilaku organisasi. Adapun tantangan Penerapan Filsafat dalam Manajemen Partisipasi adalah sebagai berikut:

1. **Tantangan Personal** : tantangan ini berhubungan dengan perbedaan yang ada di dalam organisasi. Sehingga manajer perlu memilih dan memilah siapa dan kompetensi apa yang cocok untuk berada di posisi tertentu dan memegang kewajiban tertentu.
2. **Tantangan Sosial** : tantangan sosial berhubungan dengan kondisi sosial yang melingkupi organisasi. Baik itu kondisi sosial pemerintah

setempat, kompetitor, dan strata sosial organisasi yang dilihat dari posisi organisasi, modal sosial serta perkembangan IPTEK.

3. **Tantangan Budaya** : tantangan budaya ini berhubungan dengan budaya organisasi sendiri. Bagaimana merubah *mindset* dari budaya organisasi tradisional ke budaya organisasi yang memanusiakan manusia.

Kesimpulan

Yang dinamakan organisasi selalu melibatkan paling sedikit dua orang di dalamnya. Meskipun hanya dua orang, organisasi tetaplah menjadi sebuah sistem untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sebuah organisasi memiliki banyak kepala dan hati serta sikap yang berbeda, yang dari masing-masing kepala itu memiliki peran penting bagi organisasi.

Adakalanya perkembangan teori dari berbagai disiplin ilmu akan mendorong perubahan pada perilaku dan budaya organisasi. Sehingga, akan dimungkinkan juga dalam manajemen partisipasi juga akan didasari dari banyak aliran dalam filsafat. Tentunya dasar aliran dalam filsafat juga akan mempengaruhi bagaimana manajemen partisipasi dipandang secara filosofis. Dan yang pasti, untuk penyelesaian setiap tindakan anggota organisasi, dilema yang dihadapi organisasi juga membutuhkan riset eksperimen. Karena perilaku atau behaviorisme dimulai dengan keputusan tentang batas-batas psikologi dan baik teori-teori yang disengaja yang berusaha untuk memperbaikinya.

Tentunya dalam proses perilaku tertentu akan mempengaruhi desain struktur organisasi sehingga harus ada model proses terkait perilaku organisasi yang berhubungan dengan partisipasi agar organisasi berjalan efektif dan tumbuh sehat. Untuk mendukung efektivitas manajemen partisipasi membutuhkan proses komunikasi yang baik, proses pengambilan keputusan yang tepat, proses evaluasi prestasi serta proses sosialisasi dan karir yang baik bagi anggota organisasi.

Pengembangan budaya organisasi juga perlu mendapat perhatian. Karena budaya organisasi dapat menunjukkan bagaimana gambaran utuh

dari sebuah organisasi. Secara filosofis setiap anggota atau setiap bagian pohon harus meyakini dan memandang tujuan organisasi secara hakikat.

Ucapan Terima Kasih

Terimakasih saya sampaikan kepada Prof. Dr. Heri Pratikto, M.Si dan Dr. Agung Winarno, M.M., atas segala ilmu yang memberikan arahan pada saya untuk terus berpikir agar bahagia dalam belajar dan dalam kehidupan. Dan tak lupa teruntuk rekan-rekan kelas A PDIM 21 “*we did it guys*”, bersama kita bisa menyelesaikan buku ini.

Referensi

- Archer, M. (1996). Social Integration and System Integration: Developing The Distinction. *Sociology*, 30(4), 679–699. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0038038596030004004>.
- Becker, B.E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39, 779–80.
- Bhaskar, R. (2014). The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences. In *The Possibility of Naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences*. <https://doi.org/10.4324/9781315756332>.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 169–186.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 3–23.
- Burkus, D., & Osula, B. (2011). Faulty intel in the war for talent: Replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3, 1–9.
- Champoux, J.E. (2017). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* - Joseph E. Champoux - Google Buku. In *Routledge (Taylor & Francis Group)*. [https://books.google.co.id/books?id=CXu3DAAAQBAJ&pg=PT3&lp g=PT3&dq=Champoux,+Joseph+E.+2011.+Organizational+Behavior:+Integrating+Individuals,+Groups,+and+Organizations.+Oxon:+Taylor+r+%26+Francis+\(Routledge+Collection\).&source=bl&ots=A11-WGpD82&sig=ZMRYvIa](https://books.google.co.id/books?id=CXu3DAAAQBAJ&pg=PT3&lp g=PT3&dq=Champoux,+Joseph+E.+2011.+Organizational+Behavior:+Integrating+Individuals,+Groups,+and+Organizations.+Oxon:+Taylor+r+%26+Francis+(Routledge+Collection).&source=bl&ots=A11-WGpD82&sig=ZMRYvIa).

- Dixon, J., & Dogan, R. (2003). A philosophical analysis of management: Improving praxis. *Journal of Management Development*, 22(5–6), 458–482. <https://doi.org/10.1108/02621710310478477>.
- Goldberg, L.R. (1990). Personality processes and individual differences - An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Kanto, M., & Rapanna, P. (2017). *Filsafat Manajemen*. (H. Syamsul (ed.)). Makasar: Celebes Media Perkasa.
- Margerum, R.D. (2002). Collaborative planning building consensus and building a distinct model for practice. *Journal of Planning Education and Research*, 21(3), 237–253. <https://doi.org/10.1177/0739456X0202100302>.
- Meyers, M.C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World Of Organizations*. Free Press/Collier Macmillan.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, 15, 68–83.
- Rothbart, M. K., & Putnam, S. P. (2009). Temperament and socialization. *Paths to Successful Development*, May, 19–45. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511489761.002>.
- Semiawan, C.R., Putrawan, I.M., & Setiawan, T.I. (2010). *Dimensi Kreatif dalam Filsafat Ilmu*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Singh, A.K. (2005). HRD practices and philosophy of management in Indian organizations. *Vikalpa*, 30(2), 71–79. <https://doi.org/10.1177/0256090920050207>.
- Talent. (n.d.). *Talent In Cambridge Dictionaries Online*.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, (trans. Henderson, A.M. and Parson, T)(originally published in 1915). New York: Free Press.

Bab 5: MANAJEMEN BERDASARKAN HASIL PANDANGAN FILSAFAT

(Budi Utami)

budiutami2104139@student.um.ac.id

Abstrak

Kelahiran suatu ilmu tidak dapat dilepaskan dari peranan filsafat, pun sebaliknya perkembangan ilmu akan memperkuat keberadaan filsafat. Filsafat manajemen merupakan pendekatan filosofis dalam mengkaji manajemen. Melalui cabang filsafat yaitu ontology, epistemology dan aksiology akan menjelaskan teori manajemen dan aplikasinya, serta manfaat manajemen untuk organisasi, baik organisasi dalam arti sempit maupun luas. Dimensi filosofis manajemen memiliki tujuh prinsip esensial yang bersifat filosofis yang menaungi lingkup manajemen berdasarkan tujuan (management by objective), manajemen berdasarkan struktur (management by structure), manajemen berdasarkan teknik (management by technique) dan manajemen berdasarkan lingkungan (management by environment).

Kata kunci: manajemen, ontology, epistemology, aksiologi

Pendahuluan

Prosedur manajemen organisasi telah berkembang dengan cepat untuk mengimbangi meningkatnya kompleksitas organisasi. Ilmu manajemen menjadi standar untuk pengambilan keputusan manajerial dan terus berkembang dalam menanggapi tren organisasi untuk mendapatkan hasil yang optimal. Semua pendekatan ilmu manajemen memiliki nilai, sikap, dan keyakinan yang saling bersaing yang dianggap mampu memberikan kontribusi paling besar bagi praktik manajemen. Karena daya saing global, para pengambil keputusan mulai mempelajari ilmu manajemen secara filosofis sebagai sikap aktif untuk meneliti dasar ilmiah sesuai dengan konsep organisasi dan aplikasi ilmiah yang dapat mengakomodasi tindakan manusia sebagai pelaku. Tujuan dari makalah ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi paradigme filosofis dalam melihat pola praktik manajemen yang dianggap sudah baik;
2. Mengartikulasi resiko yang mungkin terjadi dalam pendekatan-pendekatan manajemen sehingga dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dasar filosofis yang dimiliki oleh para manajer;
3. Menerapkan perkembangan terakhir filsafat ilmu manajemen untuk membangun pondasi metodologis manajemen dalam praktik;
4. Menjelaskan implikasi dari analisis untuk pengembangan manajemen.

Filsafat dan ilmu adalah dua kata yang memiliki hubungan signifikan dan historis. Munculnya suatu ilmu tidak dapat dipisahkan dari peran filsafat. Bahkan, kemajuan ilmu pengetahuan akan mendukung eksistensi filsafat. Dalam ilmu manajemen, keberadaan ilmu filsafat menjadi pemicu atau akar munculnya teori-teori manajemen, sehingga manajemen dapat dianggap sebagai ilmu yang berdiri sendiri yang mempunyai aspek metodologis dan epistemologis yang pada akhirnya menghasilkan pengetahuan empiris. Sampai saat ini, manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Sebagai contoh, Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan dalam organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas. Sedangkan Stoner mendefinisikan pengertian manajemen secara lebih kompleks, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen, menurut Drucker, adalah bagian dari seni liberal. Manajemen dikatakan liberal karena berkaitan dengan pengetahuan, baik tentang diri sendiri maupun tentang dunia, kebijaksanaan, dan kepemimpinan. Karena manajemen terkait dengan tindakan dan aplikasi praktis, ini disebut sebagai seni.

Pembahasan

A. Mengetahui Filosofi Manajemen

Filosofi manajemen adalah kumpulan informasi dan keyakinan yang berfungsi sebagai dasar untuk memutuskan solusi untuk masalah yang dihadapi oleh manajer. Filosofi manajemen mengacu pada pendekatan filosofis untuk penelitian manajemen. Berikut ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan: (1) Apa sifat manajemen?, (2) Bagaimana manajemen dapat menjadi pengetahuan? (Ontologi) (Epistemologi), (3) Apa tujuan manajemen? (Aksiologi).

Filosofi manajemen mencakup teori dan implementasi manajemen, serta manfaat manajemen bagi bisnis baik dalam arti sempit maupun luas, dengan menjawab ketiga persoalan tersebut. Kelompok keluarga, organisasi kantor, dan organisasi perusahaan adalah contoh organisasi sempit, sedangkan organisasi dalam arti luas, seperti negara, adalah contoh organisasi luas. Mengelola organisasi, sebagai inti dari manajemen, adalah pendekatan manajemen organisasi untuk membujuk orang lain untuk melaksanakan tanggung jawab dan kewajibannya sehingga tujuan dapat dicapai seefektif dan seefisien mungkin.

Baik dalam aspek fisik (*al tho'ibah*) dan metafisik (*ma bada al tho'ibah*), ontologi mendefinisikan ruang lingkup dan teori tentang hakikat realitas (ada) yang sebenarnya. Lebih lanjut, ontologi adalah karakter ilmu itu sendiri, dan perspektif filosofis tentang apa dan bagaimana yang ada tidak dapat dipisahkan dari hakikat kebenaran dan realitas yang melekat pada pengetahuan ilmiah.

JF Ferrier awalnya memperkenalkan epistemologi dalam bukunya *Institute of Metaphysics*, diterbitkan pada tahun 1854. Ontologi dan epistemologi, menurutnya, adalah dua bidang pengetahuan dalam filsafat. Epistemologi berasal dari kata Yunani *episteme* (pengetahuan) dan *logos* (teori). Jadi, epistemologi adalah studi tentang asal-usul pengetahuan, serta struktur, metode, dan validitasnya.

Aksiologi berasal dari kata Yunani "*axios*", yang berarti "berharga" atau "bernilai", dan "*logos*", yang berarti "teori" atau "penalaran". Akibatnya, aksiologi dicirikan sebagai filosofi tentang nilai yang diinginkan atau nilai yang baik dan yang dipilih.

Sebelum beralih ke filosofi manajemen, terlebih dahulu kita harus menelaah kelebihan ilmu manajemen, yang meliputi:

1. Mengembangkan pandangan sistematis tentang organisasi;
2. Mengembangkan ide-ide baru dalam organisasi dan perilaku manusia dalam organisasi;
3. Meningkatkan kesadaran akan pengelolaan usaha yang baik dan benar;
4. Memahami teori-teori manajemen dan penerapannya dalam aktivitas manusia dalam lingkungan ekonomi, sosial, politik, dan lainnya;
5. Menerapkan filosofi manajemen;
6. Mengarah pada keputusan manajemen;
7. Membantu dalam memahami proses dasar sehingga tindakan yang tepat dapat diambil;
8. Melihat sesuatu dari perspektif baru dalam situasi biasa.

B. Keunggulan Filosofi Manajemen

Filosofi manajemen memiliki keunggulan sebagai berikut:

1. Ini memberikan landasan dan prinsip untuk pekerjaan manajer;
2. memberikan kepercayaan dan bantuan kepada manajer proses manajemen untuk mencapai tujuan mereka;
3. memberi para manajer landasan dan kriteria untuk berpikir produktif;
4. Memperoleh dukungan, motivasi, dan partisipasi bawahan jika mereka mengetahui fungsi dan aktivitas manajer, selama bawahan mengetahui filosofi manajemen.

C. Tujuan Filosofi Manajemen

Tujuan menggunakan filosofi manajemen adalah untuk:

1. Menentukan sifat dan sumber manajemen yang mendorong manajer organisasi untuk berperilaku logis, kritis, dan memahami berbagai peristiwa dan kondisi. Akibatnya, manajemen digunakan dalam berbagai situasi;
2. Mengenali perbedaan dalam kepribadian masing-masing manajer sehingga metode terbaik untuk mengidentifikasi karyawan dan manajer organisasi dapat ditentukan;

3. Menetapkan sistem evaluasi dalam kehidupan organisasi berdasarkan perbedaan potensi dan kompetensi manusia;
4. Merancang sistem evaluasi dalam kehidupan organisasi berdasarkan perbedaan potensi dan kompetensi manusia;
5. Membangun landasan yang luas untuk menetapkan jawaban atas kesulitan manajemen dengan memupuk kepercayaan dan keahlian.

D. Dimensi Filosofi Manajemen

Manajemen menurut Drucker (2001), mencakup berbagai disiplin ilmu dan praktik. Namun, ada beberapa ide filosofis mendasar yang mengatur pemikiran dan praktik manajemen.

Pertama, manajemen adalah masalah orang. Tujuan utama manajemen adalah untuk memfasilitasi kolaborasi sehingga kemampuan orang yang berbeda dapat dimanfaatkan.

Kedua, karena manajemen memerlukan menyatukan kelompok individu yang beragam untuk mencapai tujuan yang sama, hal itu tertanam kuat dalam budaya.

Ketiga, terlepas dari strukturnya, setiap organisasi memerlukan tingkat dedikasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama berdasarkan nilai-nilai bersama.

Keempat, praktisi manajemen harus dapat membantu organisasi tumbuh dan beradaptasi dengan kondisi yang berubah.

Kelima, setiap organisasi terdiri dari orang-orang dengan berbagai keahlian dan kemampuan. Semua tindakan ini harus dilakukan dalam suasana komunikasi yang terbuka dan akuntabilitas pribadi.

Keenam, kriteria untuk menilai keberhasilan organisasi harus bervariasi dan dapat disesuaikan dengan keadaan yang berubah.

Ketujuh, efektivitas dan hasil organisasi harus diukur di luar organisasi. Pasien yang sembuh total setelah menerima perawatan di rumah sakit.

E. Ruang Lingkup Filosofi Manajemen

Ruang lingkup filosofi manajemen ditentukan oleh teori-teori yang diciptakan dalam manajemen, seperti teori organisasi klasik, yang

pertama kali diperkenalkan oleh BI Fayol dan mengkaji fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*), yang memerlukan penetapan langkah-langkah yang diperlukan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sifat perencanaan, bagaimana merencanakan, mengapa merencanakan, dan manfaat perencanaan semuanya dibahas dalam perencanaan;
2. *Organizing* (pengorganisasian), yaitu penataan sumber daya fisik dan manusia dalam pelaksanaan tujuan organisasi. Prinsip-prinsip filosofis organisasi tidak akan dipisahkan dari banyak komponen integralnya;
3. Koordinasi (*coordination*), yang menjamin bahwa sumber daya dan aktivitas organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuannya. Proses memfasilitasi tinjauan dan pemantauan adalah inti dari koordinasi organisasi, memungkinkan upaya untuk meningkatkan dan menghilangkan kelemahan organisasi dengan mudah ditangani;
4. *Commanding* (pengarahan), yaitu memberikan petunjuk kepada pegawai tentang bagaimana melaksanakan tanggung jawabnya. Hakikat kepemimpinan dan fungsinya dalam organisasi secara filosofis terikat dengan arah;
5. *Controlling* (pengawasan), yang mencakup pemantauan rencana untuk memastikan bahwa itu dilakukan dengan benar. Filosofi pengawasan memastikan bahwa fungsi kepemimpinan berjalan dengan lancar. Jadi, dari sudut pandang filosofis, pengendalian organisasi adalah sistem pembinaan dan penilaian struktural.

Filosofi manajemen material menyelidiki keberadaan organisasi dalam manajemen, serta sifat, fungsi, dan nilai aslinya. Filsafat manajemen juga mengkaji substansi manajemen semua unsur keilmuan dalam manajemen, misalnya setiap harus membuat perencanaan maka pertanyaannya, apa perencanaan? Mengapa perlu perencanaan? Bagaimana cara buat perencanaan? Dan apa kegunaan perencanaan?. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dijawab secara filosofis, sehingga berkaitan dengan tiga pendekatan filsafat, yaitu: ontologi, mempertanyakan dan mengkaji hakikat manajemen atau disebut dengan teori hakikat manajemen; epistemologi, mempertanyakan dan mengkaji teori manajemen dan penerapannya, atau disebut teori pengetahuan

manajemen; aksiologi, mempertanyakan dan mengkaji fungsi dan manfaat manajemen, atau disebut teori nilai manajemen. Pertanyaan-pertanyaan ini dijawab secara filosofis, dan terkait dengan tiga pendekatan filosofis: ontologi, yang mempertanyakan dan mengkaji hakikat manajemen atau yang dikenal dengan teori hakikat manajemen; epistemologi, yang mempertanyakan dan mengkaji teori manajemen dan penerapannya, atau yang dikenal dengan teori manajemen pengetahuan; dan aksiologi, yang mempertanyakan dan mengkaji fungsi dan manfaat manajemen, atau yang dikenal dengan teori nilai manajemen. Manajemen dapat dikatakan sebagai pengetahuan yang lahir dan dikembangkan oleh filsafat, berdasarkan tiga orientasi filosofis tersebut. Akibatnya, filsafat selalu menjadi bagian dari kajian ilmu manajemen dan ilmu administrasi, karena prinsip dan fungsi manajemen sepenuhnya bersifat filosofis dan mengandung substansi filosofis bagi pengembangan sistem organisasi, baik dari sisi kepemimpinan maupun administrasi.

F. Jenis Filosofi Manajemen

Studi tentang jenis manajemen, antara lain, termasuk dalam lingkup filosofi manajemen. Karena asas dan fungsi manajemen secara total memasukkan substansi filosofis untuk pembentukan struktur organisasi, baik dari segi unsur kepemimpinan maupun administrasi, maka kajian ilmu manajemen dan ilmu administrasi senantiasa melibatkan filsafat.

1. Filosofi Manajemen Berdasarkan Tujuan

Manajemen dengan filosofi tujuan mengkaji manajemen secara mendalam tergantung pada maksud atau tujuan yang ingin dicapai. Setiap tujuan secara filosofis dibingkai dalam kaitannya dengan visi dan tujuan sehingga tujuan dapat diwujudkan dengan sukses dan efisien. Semua komponen yang ada secara filosofis terintegrasi dan sepenuhnya diarahkan pada tujuan. Tujuan organisasi dikelompokkan menjadi tiga kategori: jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Karena tujuan adalah tujuan dan hasil yang dicapai, maka inti dari tujuan dalam manajemen adalah kinerja organisasi. Motivasi manusia untuk bekerja, atau nilai yang terkandung dalam substansi manusia untuk bekerja, terkait dengan kinerja. Manajemen

berdasarkan tujuan dan sasaran dibangun secara rasional dan mempertimbangkan kemampuan aktual dari sudut pandang epistemologis. Terakhir, jika dipandang secara aksiologi, tujuan mengandung manfaat bagi kehidupan manusia, baik manfaat jasmaniah yang bersifat immaterial maupun manfaat batiniah yang bersifat immaterial.

2. Filosofi Manajemen Terstruktur

Dalam organisasi, manajemen yang menggunakan pendekatan struktural adalah manajemen normatif-hierarki. Hubungan antar struktur yang terdiri dari jabatan, tugas, fungsi, dan jabatan masing-masing jabatan, serta kegiatan yang terjadi dalam suatu organisasi disebut dengan hierarki struktural. Dari segi filosofi selalu ada strukturisasi dalam organisasi yaitu pembentukan dan penempatan individu baik dari segi jabatan, wewenang, jabatan, pangkat, tanggung jawab, dan honorarium atau kompensasi yang dibayarkan kepada masing-masing pemegang jabatan.

Secara ontologis, manajemen adalah suatu struktur, sehingga suatu organisasi tanpa struktur dan kedudukan manusia yang menjalankan tanggung jawab dan wewenang tertentu dianggap tidak bernyawa. Setiap struktur, di sisi lain, memiliki hubungan yang saling bergantung dan berkomunikasi secara horizontal dan vertikal untuk mengkoordinasikan masing-masing fungsinya.

Dari sudut pandang epistemologis, manajemen berbasis struktur didasarkan pada perspektif dan keadaan alami orang-orang yang lahir dengan kapasitas yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan oleh berbagai macam latar belakang, pendidikan, keadaan sosial, keadaan ekonomi, politik, dan budaya. Faktor genetik juga dapat berkontribusi terhadap keragaman. Tidak ada organisasi yang bisa ada tanpa struktur, dan tidak ada struktur yang bisa ada tanpa variasi posisi, tanggung jawab, fungsi, posisi, dan wewenang. Struktur secara aksiologis dirancang untuk membuat pelaksanaan tugas lebih mudah. Pembagian tanggung jawab dan wewenang akan mempercepat implementasi inisiatif organisasi, memungkinkan pencapaian tujuan yang lebih cepat.

3. Filosofi Manajemen Berbasis Teknik

Strategi manajemen organisasi digabungkan dengan filosofi manajemen. Artinya, optimalisasi konseptual dari tugas-tugas organisasi yang dilaksanakan secara teknis. Tugas mungkin dilakukan dengan cara teknis atau operasional. Sesuai filosofi karyawan yang kurang menguasai teknis kerja akan kesulitan menjalankan kewajibannya di lapangan.

Manajemen teknik berkaitan dengan hal-hal berikut: aktivitas dan rencana yang telah ditetapkan; alat, sarana, dan prasarana kegiatan; penentuan waktu dan biaya yang dibutuhkan; mekanisme pelaksanaan kegiatan; keterampilan para pelaksana kegiatan; profesionalisme.

Manajemen dengan teknik dapat dilihat dalam tiga pendekatan filsafat berikut:

- a. Secara *ontology*, teknik merupakan substansi hasil kerja karena hakikat manajemen adalah menguasai teknik mengerjakan tugas dengan cara yang efektif dan efisien;
- b. Secara *epistemology*, manajemen teknik merupakan bagian dari rekrutmen para karyawan. Proses penerimaan karyawan merupakan ujung tombak lahirnya pegawai yang profesional dalam bekerja;
- c. Secara aksiologis, penguasaan teknik pengerjaan tugas manajemen bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi, memperkuat kedudukan dan penghasilan para karyawan.

Penguasaan strategi pelaksanaan tugas manajemen bermanfaat dari sudut pandang aksiologis untuk mencapai tujuan organisasi, serta meningkatkan status dan pendapatan karyawan.

4. Filosofi Pengelolaan Lingkungan

Manajemen yang sadar lingkungan memperhatikan analisis dampak lingkungan. Organisasi dijalankan sedemikian rupa sehingga menghormati, memelihara, dan melindungi lingkungan. Lingkungan, seperti dalam suasana organisasi atau lingkungan biosfer di mana semua ciptaan Tuhan ada.

Manajemen organisasi berusaha menciptakan lingkungan yang memberikan kepuasan kepada semua pelaku manajemen, oleh karena itu lingkungan merupakan inti dari manajemen secara ontologis. Lingkungan adalah sumber kehidupan manusia dari sudut pandang epistemik. Akibatnya, menggabungkan manajemen organisasi dan lingkungan sama dengan memberdayakan keberadaan manusia.

Aksiologi tersebut menyatakan bahwa pemberdayaan lingkungan manusia bermanfaat bagi kelangsungan hidup manusia. Satu-satunya cara untuk memastikan kelangsungan hidup adalah agar sumber daya kehidupan dikelola dengan cara yang profesional dan berkesinambungan.

Kesimpulan

Filsafat menggali kebenaran substansial, oleh karena itu yang dicari oleh filsafat adalah hakikat kebenaran hakiki segala sesuatu. Filsafat manajemen merupakan pendekatan filosofis dalam mengkaji manajemen. Filsafat manajemen adalah pengetahuan tentang hakikat manajemen serta prinsip-prinsip yang diterapkan dalam proses administrasi. Pertanyaan yang diajukan adalah (1) apa hakikat manajemen, (2) bagaimana manajemen dapat menjadi pengetahuan, (3) untuk apa manajemen diperlukan.

Secara ontologis, manusia dipandang sebagai makhluk ciptaan Tuhan yang paling sempurna, yang memiliki kreativitas yang berfungsi mencermati dirinya sebagai pemimpin di bumi. Sebagai makhluk sempurna, manusia dikaruniai akal untuk merenungi sedalam mungkin tentang segala hal, sehingga lahirlah pandangan tentang cara berpikir filosofis mengenai hakikat sesuatu.

Secara *epistemology*, manajemen bersumber dari proses sistem perilaku yang mengandung proses interaksi manusia dalam sistem yang terarah dan terkoordinasikan dalam usaha mencapai tujuan. Hal inilah yang sering dikenal dengan prinsip manajemen *planning, organizing, actuating* dan *controlling* (POAC).

Secara aksiologi, manajemen merupakan proses penyelenggaraan kegiatan yang berkaitan dengan sistem, asas, prosedur, teknis

pelaksanaan dan kerjasama. Sehingga dalam proses pengejawantahan manajemen muncul *management by objective, management by structure, management by technique* dan *management by environment*.

Referensi

- Asnawi, S. (1999). *Aplikasi Psikologi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Pusgrafin.
- Kanto, M. & Rapanna, P. (2017). *Filsafat Manajemen*. Makasar: Celebes Media Perkasa.
- Saebani, B.A. (2012). *Filsafat Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, S.P. (1990). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.

Bab 6: Manajemen Memperkaya Pekerjaan Dalam Pandangan Filsafat (Arisman)

Abstrak

Pengetahuan tentang manajemen sebenarnya telah berkembang sangat luar biasa pada beberapa dasawarsa terakhir ini. Namun para ahli tetap berupaya mencari inspirasi untuk mengembangkan konsep-konsep keilmuan manajerial yang digali dari berbagai sumber budaya yang lahir dalam sejarah kehidupan umat manusia. Job enrichment adalah mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sedemikian sehingga memungkinkan pekerjaan itu untuk melakukan kegiatan lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidak tergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri. Job enrichment memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka. Karena orang-orang melakukan pekerjaan yang diperkaya telah meningkatkan kesempatan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, proses pengayaan pekerjaan dikatakan untuk meningkatkan position's vertical job loading.

Kata kunci: *job enrichment, karyawan*

Pendahuluan

Apapun bentuk kegiatan yang jika dilaksanakan secara kelembagaan, yang melibatkan sejumlah personal dan memanfaatkan sumber daya, maka unsur manajemen memegang peranan penting didalamnya. Kata kunci disini adalah manajemen dibutuhkan karena kita selalu berhadapan dengan tantangan berupa kelangkaan sumber daya. Fungsi utama manajemen adalah untuk mengoptimalkan efisiensi, sekaligus efektivitas pembinaan. Kedua istilah ini terkait langsung dengan sasaran dan tujuan pembinaan. Sangat besar peluang bahwa pembinaan

itu berlangsung dalam keadaan efisiensi yang amat rendah jika bukan sebagai pemborosan. Makin besar organisasi, makin kompleks kelangsungan fungsi manajemen. Jadi, yang menjadi konsep intinya adalah:

1. Manajemen berfungsi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas program;
2. Istilah manajemen dan administrasi diartikan sama, namun lebih banyak yang menggunakan istilah manajemen;
3. Manajemen merupakan sebuah proses yang melibatkan aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Saat ini manajemen sudah memasuki berbagai aspek kehidupan manusia, seperti ekonomi, sosial politik, pendidikan dan sebagainya. Karenanya, pengetahuan mengenai manajemen semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan, baik oleh individu, kelompok maupun organisasi.

Pembahasan

A. Manajemen

Secara kebahasaan istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "*management*", yang secara derivatif berakar pada kata *manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Secara istilah, dapat kita jumpai beberapa definisi:

Mary Parker Follet, sebagaimana dikutip oleh Wibisono, bahwa manajemen adalah "*the art of getting things done through people*" (suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu yang dilakukan melalui orang lain). Melalui definisi ini secara sederhana istilah manajemen dapat dipahami sebagai suatu seni memanfaatkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan.

Dubrin mengartikan manajemen sebagai proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning, decision making, organizing, leading, dan controlling*.

Menurut Stoner & Freeman, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota

organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.

Sementara menurut Robbins & Coulter (2012), manajemen adalah suatu proses untuk membuat aktivitas organisasi terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dana melalui orang lain.

Selain itu ada dua istilah yang diberikan para ahli mengenai istilah manajemen yaitu sebagai seni yang merupakan kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan dan ada pula yang memberikan definisi manajemen sebagai suatu ilmu yang merupakan kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis.

B. Organisasi

Jika kita menengok literatur asing, makna yang terkandung pada konsep konsep wirausaha tersebut adalah sepadan maknanya dengan kata "*entrepreneurship*" dalam bahasa Inggris. Istilah *entrepreneur* itu sendiri berasal dari bahasa Prancis, yaitu *entreprenre* yang mengandung makna *to undertake* yang berarti mengerjakan atau berusaha atau melakukan suatu pekerjaan. Business Town 2000 dalam tulisannya tentang "*Profile of Entrepreneur*" menjelaskan bahwa pada saat sekarang seorang wirausaha adalah seorang inovator yang jeli dalam mengenali dan menangkap setiap peluang dan kesempatan mengubah kesempatan dan Peluang tersebut menjadi sesuatu yang *workable* dan *marketable*. Dengan kreativitas dan kemampuan yang dimilikinya, ia mampu memberikan nilai tambah kepada sesuatu tersebut melalui waktu, karya, dan *skill*-nya.

Di negara kita, kewirausahaan itu sendiri mulai dikenal masyarakat secara umum sejak Suparman Sumahamidjaya mempopulerkan istilah wiraswasta. Banyak tokoh dan pemerhati yang mencoba memberikan pengertian tentang "apa sebenarnya yang dimaksud dengan wiraswasta" Beberapa pemerhati yang mengikuti lokakarya "Sistem Pendidikan dan Pengembangan Kewirausahaan" di Indonesia pada tahun 1976, antara lain Suparman, Moh. Said, W.P. Napitupulu, Rusly Syarif, Taufik Rashid dan Bing. P. Lukman, menyebut-nyebut pengertian wiraswasta sebagai kegiatan atau orang yang melakukan kegiatan dengan karakteristik

inovatif, produktif, kreatif, tekun, ulet, tidak cepat puas, dan berani mengambil risiko dengan perhitungan terlebih dahulu (Syarif, 1976).

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

Larsen & Lewis (2007) menyatakan bahwa salah satu karakter yang sangat penting dari wirausahawan adalah kemampuannya berinovasi. Tanpa adanya inovasi perusahaan tidak akan dapat bertahan lama. Hal ini disebabkan kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan berubah-ubah. Pelanggan tidak selamanya akan mengkonsumsi produk yang sama. Pelanggan akan mencari produk lain dari perusahaan lain yang dirasakan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Untuk itulah diperlukan adanya inovasi terus menerus jika perusahaan akan berlangsung lebih lanjut dan tetap berdiri dengan usahanya. Inovasi adalah sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang. Meskipun ide tersebut telah lama ada tetapi ini dapat dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya.

Hills (2008) mendefinisikan inovasi sebagai ide, praktik atau obyek yang dianggap baru oleh seorang individu atau unit pengguna lainnya. Suryana (2003) mendefinisikan inovasi yaitu sebagai kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan.

Keeh, et.al (2007) menjelaskan inovasi sangat penting karena terdapat alasan berikut: (1) Teknologi berubah sangat cepat seiring adanya produk baru, proses dan layanan baru dari pesaing, dan ini mendorong usaha entrepreneurial untuk bersaing dan sukses. Yang harus dilakukan adalah menyesuaikan diri dengan inovasi teknologi baru. (2) Efek perubahan lingkungan terhadap siklus hidup produk semakin pendek, yang artinya bahwa produk atau layanan lama harus digantikan dengan yang baru dalam waktu cepat, dan ini bisa terjadi karena ada pemikiran kreatif yang menimbulkan inovasi. (3) Konsumen saat ini lebih pintar dan menuntut pemenuhan kebutuhan. Harapan dalam pemenuhan kebutuhan mengharap lebih dalam hal kualitas, pembaruan, dan harga. Oleh karena itu *skill* inovatif dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen sekaligus mempertahankan konsumen sebagai pelanggan. (4) Dengan

pasar dan teknologi yang berubah sangat cepat, ide yang bagus dapat semakin mudah ditiru, dan ini membutuhkan metode penggunaan produk, proses yang baru dan lebih baik, dan layanan yang lebih cepat secara kontinyu. (5) Inovasi bisa menghasilkan pertumbuhan lebih cepat, meningkatkan segmen pasar, dan menciptakan posisi korporat yang lebih baik.

D. Manajemen Memperkaya Pekerjaan Dalam Pandangan Filsafat (*Job Enrichment*)

Aplikasi dari filsafat melahirkan beberapa tahapan penerapan manajemen sebagaimana yang diungkapkan Terry (2006:67) membagi tahapan praktik manajemen antara lain:

1. Manajemen Partisipasi;
2. Manajemen berdasarkan hasil (*Result of management*);
3. Manajemen memperkaya pekerjaan (*Job of enrichment*);
4. Manajemen prioritas produktivitas;
5. Manajemen berdasarkan kemungkinan (*contingency of management*);
6. Manajemen pemanfaatan konflik. Kata *Shopia* dalam pandangan filsafat lebih dari sekedar "*wisdom*" namun pengetahuan hasil kontemplasi (*Phytagoras*).

Job enrichment adalah mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sedemikian sehingga memungkinkan pekerjaan itu untuk melakukan kegiatan lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidak tergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri (Robbins, 2003:237).

Ada lima dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang mempengaruhi *Job enrichment* biasanya memberikan kontribusi kepada orang-orang yang menikmati pekerjaan menurut Greenberg dan Baron (2003:214-215):

1. *Skill Variety* – Meningkatkan jumlah individu keterampilan yang digunakan ketika melakukan pekerjaan;

2. *Task Identity* – Mengaktifkan orang untuk melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir;
3. *Task Significance* – Memberikan pekerjaan yang memiliki dampak langsung terhadap organisasi atau para *stakeholder*;
4. *Autonomy* – Meningkatkan tingkat pengambilan keputusan, dan kebebasan untuk memilih bagaimana dan ketika pekerjaan selesai;
5. *Feedback* – Meningkatkan jumlah pengakuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan mengkomunikasikan hasil karya orang.

Dimensi utama dalam tugas, mempengaruhi hasil kerja karyawan yang telah termotivasi secara internal. Berhasil atau tidaknya hasil kerja dalam *job enrichment* tergantung oleh kekuatan karyawan untuk berkembang dan berpikir positif.

Salah satu faktor kunci dalam design pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) menurut Robbins (2003:237) adalah:

1. Menggabungkan Tugas. Hal ini memungkinkan pekerja untuk menggunakan berbagai macam keterampilan, variasi tugas yang dapat membuat pekerjaan terasa lebih bermakna dan penting.
2. Menciptakan Unit Kerja Alami. Salah satu cara memperkaya pekerjaan adalah melalui pembentukan unit kerja yang alami dimana pegawai mendapatkan kepemilikan pekerjaan.
3. Menampilkan Hubungan Pelanggan. Pekerja sangat jarang kontak dengan pengguna produk ataupun jasanya. Jika hubungan tersebut dapat dibangun, komitmen kerja dan motivasi 11 biasanya akan meningkat.
4. Memperluas Pekerjaan Vertikal. Ketika pekerjaan dibebani secara vertikal, otonomi naik, pekerja merasa tanggung jawab personal dan akuntabilitas untuk *outcomes/dampak* dari usaha mereka.
5. Membuka saluran Feedback. Dengan meningkatkan umpan balik, pekerja tidak hanya belajar bagaimana sebaiknya mereka menyamakan pekerjaannya, tetapi hanya dengan memperbaiki kinerja mereka, memperburuk atau mengulang pada tingkat yang tetap.

Adapun ciri-ciri dari *job enrichment* adalah sebagai berikut:

1. Sifat dasar pekerjaan. *Job enrichment* merupakan sebuah pengembangan perluasan kerja yang bersifat vertikal. Para pekerja diberikan sejumlah pekerjaan, yang memerlukan tingkat pengetahuan, kemampuan dan tanggung jawab yang besar;
2. Hasil positif. *Job enrichment* memberikan hasil yang positif apabila para pekerjanya sangat terampil. Hal ini dikarenakan para pekerja diberikan sejumlah kesempatan untuk menunjukkan inisiatif dan inovasi saat melakukan pekerjaannya;
3. Arahan dan kontrol. *Job enrichment* menganjurkan/mendorong kedisiplinan pribadi. *Job enrichment* tidak mempercayai arahan dan kontrol dari luar.

Adapun Manfaat dari *job enrichment* adalah antara lain:

1. Aktualisasi Diri Karyawan;
2. Menumbuhkan *Sense Of Belonging*;
3. Menurunkan *Employee Turnover Rate*;
4. Merangsang Tingkat Kepuasan Kinerja;
5. Meningkatkan Rasa Bangga Karyawan atas Perusahaan Tempat Bekerja.

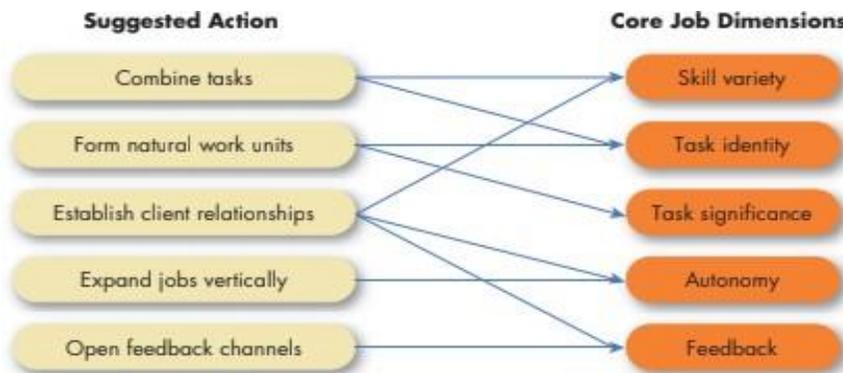
Menurut pendapat Djastuti (2011), ada beberapa cara untuk merancang *job characteristic* agar dapat memotivasi karyawan di dalam suatu perusahaan antara lain:

1. ***Job redesign***. Banyak perusahaan mempraktikkan kebijakan desain ulang pekerjaan atau *job redesign* untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan menantang;
2. ***Job rotation***. Praktik rotasi pekerjaan atau *job rotation* memungkinkan karyawan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain secara sistematis, tetapi tidak kembali kepada pekerjaan sebelumnya;
3. ***Job enrichment***. Praktik menambahkan tugas yang meningkatkan tanggung jawab dan peluang untuk berkembang. Konsep ini memberikan berbagai manfaat dan berkontribusi pada kepuasan kerja, memotivasi pekerja, menambah rasa prestasi pribadi, harga diri,

pengakuan, dan kesempatan untuk mencapai potensi sumber daya manusia;

4. **Job enlargement.** Konsep *job enlargement* menambahkan pekerjaan yang “serupa” di dalam bidang yang telah dikerjakan oleh individual itu sendiri.

Petunjuk atau Pedoman Memperkaya Pekerjaan Beberapa versi baru untuk memperkaya pekerjaan (*job enrichment*) terkonsentrasi kepada peningkatan makna pekerjaan. Salah satu metodenya adalah dengan menghubungkan pengalaman pekerjaan karyawan itu sendiri. Banyak organisasi di dalam perusahaan menyediakan *job enrichment* dengan pelatihan ketrampilan baru, melakukan rotasi pekerjaan, dan melakukan tugas-tugas baru di tempat atau posisi yang baru.



Gambar 1. Pelaksanaan *Job Enrichment*

Dari gambar 1 menunjukkan bahwa melakukan *job enrichment* dapat dilakukan secara luas dan menyilang. Terkait hal tersebut ada beberapa prinsip manajemen yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan *job enrichment* yang dalam perspektif Islam antara lain:

1. Prinsip Kompetensi

Sangat diperlukan bagi organisasi yang adaptif terhadap dinamika perubahan yang menyangkut perubahan paradigma, orientasi, nilai, perilaku, struktur, tujuan yang berkinerja tinggi. Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku, konsep diri, sikap atau nilai.

2. Prinsip Keoptimalan dan Kelebihan dalam Kompetensi

Manajemen yang baik adalah sistem manajemen yang memperhatikan efektivitas suatu pekerjaan, namun tidak hanya diukur dari hal tersebut saja akan tetapi juga dapat diukur dari seberapa efisien pekerjaan tersebut dilakukan.

3. Prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan

Kompetensi tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan hanya akan menimbulkan kekacauan dan dapat mengancam kinerja dari organisasi dan juga akan dapat membuat ancaman bagi pencapaian dari tujuan organisasi tersebut, bahkan juga dapat mengancam keberlanjutan (*sustainability*) keberadaan organisasi tersebut.

4. Prinsip keterpercayaan

Kepercayaan, kejujuran dan sikap amanah adalah suatu hal yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam merekrut tenaga kerja untuk kepentingan kemajuan dalam organisasi. Sikap tersebut juga menjadi salah satu hal terpenting dalam kemajuan organisasi selain kemampuan atau kompetensi.

5. Prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap keberlangsungan tujuan organisasi. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang berdasarkan *like and dislike*.

6. Prinsip tidak melebihi batas kemampuan dalam pembebanan kerja

Kepercayaan seorang pimpinan atau manajer terhadap kemampuan yang dimiliki seseorang haruslah diiringi dengan kesadaran bahwa seseorang tersebut pasti akan memiliki kekurangan juga. Atas dasar tersebut seorang manajer harus membatasi diri dalam memberikan pekerjaan kepada orang yang dipercayainya memiliki kompetensi, agar tidak melebihi batas kemampuan orang tersebut.

7. Prinsip kewenangan dan tanggung-jawab.

Kewenangan dan tanggung jawab adalah prinsip selanjutnya dalam manajemen Islam. Pemberian wewenang itu sendiri harus juga diikiuti dengan tanggung jawab. Dan tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak.

8. Prinsip batasan kewenangan

Setiap kewenangan dalam manajemen Islam memiliki batas-batasnya. Kesadaran akan Batasan dari kewenangan tersebut harus dimiliki oleh setiap individu dalam suatu organisasi. Pelanggaran atas Batasan kewenangan ini akan dapat merusak sistem organisasi, yang pada akhirnya membawa kegagalan bahkan kehancuran sebuah organisasi.

9. Prinsip adanya penghargaan dan kompensasi

Sistem *reward* dan upah bagi karyawan harus mendapatkan perhatian yang serius dalam menunjang kinerja organisasi secara menyeluruh. Prinsip *more pay for more prestige* dan prinsip upah sama untuk prestasi sama perlu diterapkan, sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan kelesuan dalam bekerja dan mungkin akan menimbulkan tindakan indisipliner.

Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut:

1. *Job enrichment* adalah mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sedemikian sehingga memungkinkan pekerjaan itu untuk melakukan kegiatan lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidak tergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri;
2. Salah satu metode *job enrichment* adalah dengan menghubungkan pengalaman pekerjaan karyawan itu sendiri. Banyak organisasi di dalam perusahaan menyediakan *job enrichment* dengan pelatihan ketrampilan baru, melakukan rotasi pekerjaan, dan melakukan tugas tugas baru di tempat atau posisi yang baru.

Referensi

- Larsen, P., & Lewis, A. (2007). How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(2); 142-151. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00428.x>.
- Musyaddad, K. (n.d.). Prinsip Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam.
- Niehoff, B.P., Truitt, M.R., Moorman, R.H., Daugherty, R.B., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group and Organization Management*, 26(1), 93–113. <https://doi.org/10.1177/1059601101261006>.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2012). *Management*, Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Terry, G.R. (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Bab 7: Manajemen Pemanfaatan Konflik Pandangan Filsafat Manajemen Sumber Daya

Manusia

(Lina Saptaria)

lina.saptaria.2104139@students.um.ac.id

Abstrak

Secara kodrati manusia adalah makhluk sosial yang selalu membutuhkan kehadiran orang lain. Manusia tidak akan mampu memenuhi semua kebutuhan hidupnya tanpa bantuan dari orang lain, sehingga setiap manusia akan selalu melakukan hubungan sosial. Bentuk Hubungan sosial diwujudkan dalam dua bentuk yaitu kerjasama dan persaingan. Kedua hubungan tersebut dapat memicu munculnya konflik sosial antar individu maupun kelompok. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk mengelola keberadaan SDM dalam organisasi agar dapat berkontribusi positif bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. Manajer SDM perlu membuat kebijakan yang saling terkait antar bagian yang berkaitan dengan ideologi dan orientasi filosofis. Makalah ini bertujuan untuk mendeskripsikan orientasi filosofis keberadaan konflik menurut pandangan filsafat ilmu. Bagaimana konflik dikaji dari perspektif ontologi, epistemologi dan aksiologi sehingga dapat dimanfaatkan untuk membangun hubungan sosial yang harmonis antar sesama manusia dalam suatu organisasi.

Kata kunci: *filsafat organisasi, konflik organisasi, manajemen sumber daya manusia*

Pendahuluan

Konflik selalu muncul di setiap hubungan kerjasama atau kooperatif maupun persaingan atau kompetisi baik antar individu maupun kelompok dalam lingkup organisasi maupun masyarakat. Kerjasama dan persaingan merupakan dua pola hubungan yang terjadi dalam kehidupan manusia. Kerjasama merupakan salah satu bentuk insentif yang dapat menjadi penguat perilaku individu, sedangkan persaingan di anggap sebagai komponen dalam memberikan tantangan (*challenge*) yang mendorong seseorang berperilaku (Riyono, 2012). Konflik berada ditengah-tengah hubungan antara kerjasama dengan persaingan. Konflik bukanlah sesuatu yang sangat menakutkan dan harus dihindari dalam kehidupan berorganisasi. Wacana konflik dapat ditemukan di hampir

semua bidang interaksi manusia yang dijelaskan oleh Darwin, Freud, dan Marx. Konflik adalah pertentangan atau pertikaian antar individu maupun kelompok sosial yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan, serta adanya usaha untuk memenuhi tujuan dengan jalan menentang pihak lawan disertai dengan ancaman atau kekerasan (Soerjono Soekanto dalam buku Sosiologi Suatu Pengantar). Konflik merupakan suatu peristiwa yang menjadi dinamika dalam kehidupan manusia, dengan adanya konflik organisasi akan hidup dan berkembang, tanpa adanya konflik berarti organisasi tidak mengalami perubahan. Keberadaan konflik dapat memicu adanya perpecahan dan ketidakharmonisan hubungan sehingga menimbulkan keresahan atau kesusahan. Tetapi, fenomena konflik dalam kehidupan sosial dapat diarahkan menjadi sesuatu yang positif. Konflik memiliki potensi untuk menjadi konsensus, cooperation dan sinergi, hal ini membutuhkan proses penggalan nilai-nilai luhur setiap kelompok. Nilai-nilai luhur yang merupakan ideologi dapat menjadi jiwa dan semangat dalam sistem manajemen dan resolusi konflik.

Filosofi manajemen organisasi adalah seperangkat asumsi dan keyakinan yang terintegrasi tentang bagaimana segala sesuatu harus dilakukan, tujuan kegiatan, dan bagaimana seharusnya sesuatu berjalan. Asumsi dan keyakinan ini muncul dari pendiri organisasi (pemilik) dan mereka yang mengelolanya (manajer atau pembuat keputusan). Keputusan ini akan menjadi dasar untuk mendefinisikan visi organisasi. Asumsi dan keyakinan yang dimiliki setiap orang terkadang eksplisit, dan terkadang implisit, di benak para pembuat keputusan. Filosofi seseorang berasal dari dua premis-premis fakta dan premis nilai. Premis fakta mewakili pandangan deskriptif tentang bagaimana dunia berperilaku yang diambil dari temuan penelitian. Premis nilai mewakili pandangan tentang keinginan, tujuan, dan kegiatan tertentu. Filosofi SDM berkisar pada keyakinan dan asumsi manajemen tentang orang dan sifat mereka, kebutuhan, nilai, dan pendekatan mereka terhadap pekerjaan. Keyakinan dan asumsi ini kemudian menentukan bagaimana orang seharusnya diperlakukan.

Pembahasan

A. Filsafat Konflik

Filsafat adalah hasil daya upaya manusia dengan akal budinya untuk memahami atau mendalami secara radikal dan integral serta sistematis hakikat yang ada yaitu hakikat Tuhan, hakikat alam semesta, dan hakikat manusia. filsafat ilmu ialah dasar yang menjiwai dinamika proses kegiatan memperoleh pengetahuan secara alamiah. Obyek filsafat ilmu meliputi ontologi, epistemologi dan aksiologi. Ontologi membahas apa yang dikaji oleh pengetahuan itu mengkaji tentang “ada” atau “realitas sejati”. Epistemologi menelaah, meneliti asal-usul, asumsi dasar, sifat-sifat, dan bagaimana memperoleh pengetahuan, membahas tentang validitas dan batasbatas (*limit*) ilmu pengetahuan, ilmu merupakan pengetahuan yang didapatkan melalui proses tertentu yang dinamakan metode keilmuan. Metode inilah yang membedakan ilmu dengan buah pikiran lainnya. Ilmu adalah pengetahuan yang diperoleh dengan memakai metode keilmuan, karena itu ilmu merupakan sebagian dari pengetahuan, yakni pengetahuan yang memiliki sifat-sifat tertentu. Dalam pengertian ini maka ilmu juga dapat disebut pengetahuan keilmuan. Dengan pengertian ini epistemologi berperan menentukan karakter pengetahuan, bahkan menentukan “kebenaran” macam apa yang dianggap patut diterima dan apa yang patut ditolak. Aksiologi mengkaji kegunaan ilmu. Manfaat atau kegunaan hasil apakah dapat langsung dirasakan, atau tidak, bagaimana dampak atau pengaruhnya terhadap peradaban manusia dan pengaruhnya terhadap teknologi dan industri. Ontologi konflik mengkaji tentang keberadaan dan tujuan konflik dalam organisasi. Epistemologi konflik menggali sumber-sumber pengetahuan tentang konflik melalui proses metode keilmuan. Aksiologi konflik membahas tentang manfaat atau kegunaan konflik dalam organisasi apakah dapat langsung dirasakan atau tidak, bagaimana dampak atau pengaruhnya terhadap peradaban manusia.

B. Ontologi Konflik

Konflik adalah situasi atau keadaan yang disebabkan adanya pertentangan pendapat, sikap, tindakan, di antara orang-orang,

kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. (Schermerhorn, 1986). Menurut Nurdjana (1994), konflik adalah akibat situasi di mana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Menurut Kilman dan Thomas (1978), konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Wijono, 1993:4). Munculnya konflik dalam hubungan sosial dapat disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Sumber daya yang terbatas (manusia, uang, fasilitas, peralatan, bahan);
2. Perbedaan kepribadian, sikap, nilai, dan keyakinan;
3. Perbedaan status dan kekuasaan;
4. Perbedaan tujuan;
5. Masalah komunikasi, misalnya gaya berkomunikasi baik verbal maupun nonverbal;
6. Perbedaan latar belakang;
7. Perbedaan pendapat;
8. Perbedaan kepribadian;
9. Interdependensi tugas;
10. Peraturan yang tidak jelas.

Potensi munculnya konflik dalam hubungan sosial manusia dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu konflik intrapersonal dan konflik interpersonal. Konflik intrapersonal adalah potensi konflik yang muncul dalam “diri” setiap pribadi, yakni potensi perselisihan antara dorongan-dorongan kebaikan dan keburukan. Dorongan untuk melawan atau menyatakan permusuhan terhadap kebaikan selalu menunjukkan adanya dorongan pada kejahatan dan keburukan. Sebaliknya, adanya kesadaran melawan dorongan kejahatan menunjukkan pada kuatnya dorongan kebaikan, dalam “diri” setiap individu. Kondisi konflik intrapersona ini sering dialami ketika kita menghadapi pilihan untuk melakukan atau menolak mengerjakan sesuatu. Dalam kondisi seperti ini, kita dapat saja

menyalahkan dan membenci, bahkan menyakiti dan membunuh, “diri” kita sendiri. Potensi konflik interpersonal ialah potensi yang ada dalam “diri” setiap kita untuk memusuhi dan membenci orang lain. Potensi ini dapat berbentuk individu-individu, antar-individu dalam keluarga, antar-individu yang sudah dijalin dengan komitmen persahabatan, antar etnis atau komunitas masyarakat yang diikat dengan komitmen, baik komitmen tersebut dalam kerangka kebangsaan atau kenegaraan maupun komitmen keagamaan. Potensi konflik yang didasarkan atas komitmen keagamaan. di samping disebabkan permasalahan politik dan ekonomi, banyak didorong oleh penilaian yang negatif yang berakhir dengan pengejekan pada agama lain.

C. Epistemologi Konflik

Konflik bisa dipandang sebagai masalah atau sebagai potensi untuk mencapai tujuan organisasi. Pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan. Pandangan modern menganggap konflik sebagai dinamisator dalam setiap aktivitas organisasi. Konflik itu baik dan harus didorong agar tetap muncul, konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Pandangan lama terhadap konflik pernah mendominasi perilaku para pimpinan (manajer) pada masa perkembangan manajemen klasik tahun 1900-1940. Mitos yang bersifat umum tentang konflik menurut pandangan tradisional adalah:

1. Adanya konflik sebagai pertanda kelemahan manajer;
2. Konflik menandakan rendahnya perhatian terhadap organisasi;
3. Pertentangan adalah negatif dan merusak kehidupan organisasi;
4. Konflik jika dibiarkan akan reda dengan sendirinya;
5. Konflik harus diselesaikan.

Pandangan modern berpendapat bahwa konflik harus dikelola dengan baik agar dapat diarahkan untuk mencapai tujuan dan mendukung perkembangan organisasi. Konflik dapat menimbulkan dampak positif, di antaranya:

1. Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis;
2. Organisasi berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan;

3. Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi;
4. Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif;
5. Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

D. Aksiologi Konflik

Dampak munculnya konflik dalam hubungan sosial manusia dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu dampak positif dan dampak negatif.

Adapun dampak positif munculnya konflik adalah:

1. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja;
2. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif;
3. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetensi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas;
4. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, stres kerja, karyawan memiliki perasaan aman, percaya diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karir dan potensi dirinya secara optimal.

Adapun dampak negatif munculnya konflik adalah:

1. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja;
2. Banyaknya karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab;
3. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan;
4. Meningkatnya kecenderungan terjadi *labor turn over* yang bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh.

E. Etika dan Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil dan efisien dengan tiga bentuk metode:

1. Stimulasi konflik;
2. Pengurangan/penekanan konflik;
3. Penyelesaian konflik.

Dengan adanya manajemen konflik setiap pemimpin dapat menentukan sikap yang tepat dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi yang terjadi dalam organisasi yang dipimpinnya. Tugas manajer adalah mengelola konflik agar tetap fungsional. Konflik fungsional adalah konfrontasi di antara individu atau kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi, sedangkan konflik disfungsional adalah setiap perbedaan atau interaksi diantara individu atau kelompok yang menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Segi fungsional antara lain:

1. Lebih mempersatukan anggota;
2. Ditemukan cara perbaikan prestasi organisasi;
3. Terciptanya iklim kerja yang kondusif;
4. Alokasi dana yang lebih efisien;
5. Penggantian manajer yang lebih kreatif dan inovatif (Handoko, 1992).

Dalam sistematika filsafat, etika termasuk bagian dari kajian aksiologi yang membicarakan tentang nilai. Etika merupakan cabang filsafat yang mengkaji tentang persoalan nilai moral perilaku manusia. Dalam kajian filsafat kajian tentang etika disebut sebagai filsafat moral, sedangkan dalam literasi filsafat Islam, etika bisa dikatakan sebagai kajian filsafat akhlak. Kajian etika dibagi menjadi 4, yaitu etika deskriptif, etika normatif, metaetika dan etika terapan.

1. Etika deskriptif kajian etika yang mencoba melihat secara kritis dan rasional terhadap perilaku manusia dan apa yang menjadi tujuan manusia dalam hidup sebagai sesuatu yang bernilai. Berkaitan dengan adat istiadat, kebiasaan, anggapan baik dan buruk, tindakan yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam kebudayaan;
2. Etika normatif adalah kajian etika yang memberi penilaian sekaligus merumuskan norma sebagai dasar dan kerangka tindakan yang akan diputuskan. Etika ini berusaha untuk merumuskan berbagai sikap dan perilaku yang ideal agar manusia dapat mencapai sesuatu yang bernilai dalam kehidupan ini;

3. Metaetika merupakan kajian etika tentang bagaimana cara mempraktikkan etika sebagai suatu ilmu;
4. Etika terapan merupakan cabang kajian etika yang lebih bersifat praktis dan aplikatif. Berusaha menyelidiki suatu tindakan maupun putusan yang harus diambil dan diperbolehkan dalam kondisi dan waktu tertentu. Misalnya, etika profesi dan etika bisnis.

F. Manajemen Pemanfaatan Konflik Pandangan Filsafat

Konflik dapat menjadi sarana untuk mengembangkan hubungan yang lebih dalam sebuah organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia perlu melakukan manajemen konflik secara tepat, agar setiap manusia dalam organisasi baik secara individu maupun kelompok dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi. Manajemen pemanfaatan konflik dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Hal ini dapat ditinjau dari empat perspektif, yaitu perspektif teologis, perspektif filosofis, perspektif psikologis, perspektif sosiologis. Perspektif teologis mengajarkan toleransi yang dapat meredam munculnya konflik dalam hubungan sosial. Perspektif filosofis menghendaki adanya keseimbangan antara manfaat konflik bagi kepentingan organisasi. Dalam perspektif psikologis manajemen konflik digunakan sebagai sarana komunikasi untuk mengarahkan konflik menjadi bentuk persaingan yang positif. Dalam perspektif sosiologis, konflik dapat dikelola sebagai sarana mengembangkan kerjasama antar individu maupun kelompok.

Kesimpulan

Hubungan sosial diwujudkan dalam berbagai bentuk, yaitu persaingan, kerjasama, dan konflik. Ketiga bentuk hubungan sosial ini selalu muncul dalam organisasi, sehingga keberadaan ketiganya perlu dikelola agar dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Peran manajer Sumber Daya Manusia sangat penting untuk mengelola konflik baik secara individu maupun kelompok. Konflik dapat mengarah pada perilaku yang tidak baik dan berpotensi menghambat kemajuan organisasi. Manajemen konflik dilaksanakan dengan adanya praktik stimulasi konflik, pengurangan atau penekanan konflik, dan penyelesaian

konflik. Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi konflik dalam suatu organisasi. Manajemen konflik perlu didukung adanya pemikiran filosofis manajer SDM dalam memandang kebermanfaatan konflik bagi organisasi. Filosofis konflik secara ontologi, epistemologi, dan aksiologi terus dikembangkan untuk menghasilkan teori dan praktik manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dan efisien dalam mendukung kemajuan dan perkembangan organisasi.

Referensi

- Brahmana, P.S. Konflik Dalam Perspektif Filsafat Ilmu.
- Dudija, N. (2015). Cooperative vs Competitive: Filosofi Keseimbangan “Yin-Yang” dalam Hubungan Interdependency. *Buletin Psikologi*, 23(2), 65-81.
- Fajar, D.P. (2016). *Teori-Teori Komunikasi Konflik: Upaya Memahami Memetakan Konflik*. Universitas Brawijaya Press.
- Hadikusuma, W. (2018). Epistemologi Bayani, Irfani dan Burhani Al-Jabiri dan Relevansinya Bagi Studi Agama Untuk Resolusi Konflik dan Peacebuilding. *Jurnal Ilmiah Syi'ar*, 18(1).
- Liliweri, A. (2005). *Prasangka dan Konflik; Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur*. Yogyakarta: LKIS Pelangi Aksara.
- Panjaitan, S.C., & Dewantara, A. (2019). Gotong Royong sebagai Prinsip Masyarakat Indonesia untuk Menanggapi Konflik Multikulturalisme.
- Prasetyo, M.A.M., Mukhtar, M., & Risnita, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Dan Konflik Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Pesantren Di Provinsi Aceh. Doctoral Dissertation, UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
- Rajafi, A. (2016). Resolusi Konflik Keluarga Berbasis Local Wisdom (Reaktualisasi Filosofi Masyarakat Sulawesi Utara Torang Samua Basudara). *YUDISIA: Jurnal Pemikiran Hukum dan Hukum Islam*, 7(1), 001-016.
- Rantung, D.A. (2017). Resolusi Konflik Dalam Organisasi: Suatu Kajian dari Perspektif Pendidikan Perdamaian Terhadap Kasus Konflik dalam Lembaga Pendidikan.
- Roswanto, A. (2018). Resolusi Konflik dalam Masyarakat Religius Indonesia. *Religio: Jurnal Studi Agama-Agama*, 8(2), 186-208.

- Schermerhorn, J.R.. (1986). *Management For Productivity*, (2nd ed). New York: John Wiley & Son.
- Sukring, S. (2016). Solusi Konflik Sosial dalam Perspektif al-Qur'an. *Millati: Journal of Islamic Studies and Humanities*, 1(1), 103-122.
- Susan, N. (2014). *Pengantar sosiologi konflik*. Kencana.
- Tanjung, R., Mawati, A.T., Ferinia, R., Nugraha, N.A., Simarmata, H.M. P., Sudarmanto, E., ... & Silalahi, M. (2021). *Organisasi dan Manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- Zenrif, M. F. (2002). Filsafat Sosial Dalam Paradigma Al-Qur'an: Dekonstruksi Teori Konflik Perspektif Barat. *Ulul Albab Jurnal Studi Islam*, 4(2), 55-72.

Bab 8: Manajemen Hubungan Kemanusiaan

Pandangan Filsafat

(Fadali Rahman)

fadali.rahman.2104139@students.um.ac.id

Abstrak

Hubungan kemanusiaan harus terjaga dengan baik, bagaimana membangun sebuah komunikasi yang efektif dan efisien karena pada prinsipnya tujuan penulisan ini untuk mengetahui hubungan kemanusiaan antar individu dengan individu maupun dengan kelompok. Proses hubungan kemanusiaan itu dimualia dari disendiri, dengan cara kita menyesuaikan sikap, menyesuaikan pandangan dan menyesuaikan perilaku. Selanjutnya perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat diantaranya ialah fisiologis, rasa aman, sosial, pengakuan dan aktualisasi diri. Teknik human relations dapat di lakukan untuk menembus hambatan komunikasi, meluruskan salah pengertian, dan mengembangkan segi konstruktif dari salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat habitat manusia. Dalam merawat hubungan kemanusiaan kita jangan hanya antar sesama melainkan juga dengan Sang pencipta dan dengan alam.

Kata kunci: *hubungan kemanusiaan*

Pendahuluan

Hubungan kemanusiaan (*Hubungan Relation*) adalah keseluruhan rangkaian hubungan, baik yang bersifat formal maupun informal antara atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan serta bawahan dengan bawahan lain yang harus dibina dan dipelihara sedemikian rupa sehingga tercipta suatu *teamwork*, dan suasana kerja yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 1981:7). Sedangkan menurut Effendy (1988:16), hubungan kemanusiaan adalah pengintegrasian orang-orang ke dalam suatu situasi kerja yang menggiatkan mereka untuk bekerja sama dengan perasaan puas, yang meliputi kekuasaan ekonomis, psikologis dan kepuasan sosial. Jadi hubungan kemanusiaan adalah suatu interaksi yang terjadi antara personal dengan personal lain yang mendapatkan adanya saling pengertian, kesadaran dan kepuasan psikologis.

Selanjutnya hubungan kemanusiaan pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi sangat diperlukan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Dalam konteks ini faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya karena sebagai pengelola dan pelaksana, dengan adanya interaksi antar individu itu sendiri pada organisasi maupun pada teknologi dan perkembangannya. Manusia merupakan makhluk sosial yakni makhluk yang saling membutuhkan antar sesamanya. Dalam menjalankan perannya sebagai makhluk sosial, antar manusia tentu akan terbentuk hubungan antar sesamanya. Hubungan antar manusia adalah interaksi antar seseorang dengan orang lain meliputi kemampuan mengenali sifat, tingkah laku, pribadi seseorang dalam suatu kehidupan untuk memperoleh kepuasan hati.

Popularitas hubungan antar manusia telah ada sejak manusia mampu bekerja sama dengan orang lain, tetapi seni atau ilmu yang coba menjelaskan hubungan antar manusia dalam situasi dan organisasi kerja dapat dikatakan masih baru, pada permulaan, manusia bekerja sendiri atau dalam kelompok yang sangat kecil, dan sifat hubungan kerja mereka relatif sederhana dan langsung. Pada saat itu mereka bekerja dalam kondisi angan-angan kebahagiaan dan kepuasan (*outopia of happiness and fulfilment*), walaupun dalam kenyataannya mereka bekerja di bawah kondisi yang sangat brutal dan menyedihkan, dimana terdapat jam-jam kerja yang panjang, lingkungan kerja penuh bahaya, penyakit dan lain-lain. Kemudian, datang revolusi industri. Pada permulaan revolusi industri, banyak pekerja yang semakin buruk keadaannya, tetapi lambat laun keadaan mereka semakin baik, dengan adanya perbaikan lingkungan kerja. Robert Owen, seorang pemilik pabrik "Welsh" yang masih muda, sekitar tahun 1800, merupakan orang pertama yang menekankan pada kebutuhan-kebutuhan manusia dari para pekerja. Robert Owen mengajarkan pada pekerja untuk menjaga kebersihan sambil memperbaiki kondisi kerja. Hal ini hampir sulit untuk disangkal kembali. Para penulis sering menyebut "*the real father of personal administration*" bagi Robert Owen. Pimpinan perusahaan harus melakukan sebuah regenerasi dalam setiap tingkatan agar bisa mengisi kekosongan ketika sudah purna.

Perilaku altruisme merupakan suatu perilaku sosial yang menguntungkan orang lain tanpa mengharapkan imbalan dan tidak mementingkan diri sendiri, dimana di dalamnya terdapat unsur-unsur kebersamaan, kerjasama, kooperatif dan prososial. Relawan diharapkan dapat memberikan bantuan kepada orang lain dengan sukarela. Hubungan antar manusia sebagai suatu aktivitas tidaklah mudah dilaksanakan, oleh karena itu senantiasa menjadi bahan studi hingga dewasa ini. Kesulitan utama dalam kegiatan hubungan antar manusia itu terletak pada politik dan rumitnya rohani manusia. Menurut Calvin C. Thomson dan Frank A. Clement dalam bukunya "*Human relations in action*" mengatakan: "*No two leaves, no two snowflakes, no two people (not even identical twins) are just a like. This principle of individuality is known as variations*". Artinya: sebanyak manusia di bumi ini, tidak ada dua pun yang sama dan serupa dalam segala hal, bahkan di antara yang kembarpun, terutama dalam watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap dan tingkah laku. Dari uraian di atas, maka pimpinan dalam organisasi apapun dalam bidang apapun, agar berhasil mencapai tujuan organisasi, dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan (seni) dalam menerapkan hubungan antar manusia, sebagaimana sifat hubungan antar manusia itu sendiri yakni sebagai ilmu pengetahuan dan seni.

Pembahasan

A. Maksud dan Tujuan Hubungan Kemanusiaan

Dalam buku *Peranan Human dan Publik Relations dalam Organisasi* menyebutkan maksud dan tujuan *human relations* adalah:

1. Untuk meningkatkan motivasi kerja di dalam suatu organisasi;
2. Untuk meningkatkan hubungan kerja serta kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya, serta kerja sama di antara teman sekerja;
3. Untuk dapat mengurangi aspek-aspek negatif dari timbulnya konflik maupun frustrasi;
4. Untuk mengetahui seawal mungkin masalah yang terjadi di dalam organisasi;

5. Untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor psikologis, manajemen, sosiologi maupun komunikasi serta ekologi memengaruhi hubungan kerja di dalam suatu organisasi;
6. Agar pegawai dapat berprestasi lebih tinggi dan lebih produktif dalam rangka memenuhi kebutuhan tuntutan instansinya;
7. Berhasil atau tidaknya *human relations*, tergantung pada faktor-faktor antara lain:
 - a. Latar belakang pendidikan;
 - b. Latar belakang kehidupan dari masa kecil;
 - c. Faktor lingkungan;
 - d. Keadaan psikologisnya;
 - e. Pengalaman organisasi.

Unsur dalam teori hubungan kemanusiaan bagaimana membangun sebuah komunikasi yang efektif, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi serta menyadari adanya kepemimpinan dalam anggota kelompok itu, baik secara formal maupun informal. Menyadari adanya peranan dan tanggung jawab sebagai anggota, adanya pertumbuhan norma-norma kelompok yang dapat mempengaruhi pola perilaku anggotanya serta adanya suatu pengambilan keputusan yang didasarkan pada konsensus kelompok. Selanjutnya dalam maksud dan tujuan *human relations* tersebut dapat terlaksana dengan baik hanya dengan menerapkan prinsip-prinsip *human relations*. Menurut Prof. Dr. Arifin Abdulrachman dalam buku "*Human Relations untuk Manajemen*", mengemukakan tanda-tanda *human relations* yang berhasil dalam kelompok orang atau dalam organisasi, sebagai berikut:

1. Adanya kerja sama yang baik;
2. Antusiasme yang tinggi;
3. Kesetiaan kepada organisasi dan kepada pimpinan;
4. Kesolidaritan antar pegawai dalam kelompok;
5. Adanya kebanggaan dalam melakukan pelayanan.

Berkomunikasi merupakan cara bagaimana kita bisa mempunyai banyak teman, mempunyai banyak sahabat dan lain sebagainya, karena tujuan komunikasi pada hakikatnya adalah mengubah sikap (*to change attitude*), mengubah opini atau pandangan (*to change opinion*) dan atau

mengubah perilaku (*to change the behavior*). Efektivitas komunikasi merupakan komunikasi yang menimbulkan efek tertentu sesuai dengan tujuan tersebut di atas. Efek komunikasi yang timbul pada komunikasi seringkali diklasifikasikan sebagai: (1) Efek kognitif (*cognitif effect*) yaitu efek yang berkaitan dengan pikiran, nalar atau rasio, misalnya komunikasi yang semula tidak mengerti menjadi mengerti. (2) Efek afektif (*affective effect*) yaitu efek yang berhubungan dengan perasaan, misalnya komunikasi yang semula tidak senang menjadi senang, yang semula sedih menjadi gembira dan sebagainya. (3) Efek konatif (*conative effect*) ialah efek yang menimbulkan itikad untuk berperilaku tertentu dalam arti melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang bersifat fisik atau jasmaniah. Contohnya orang yang semula malas bekerja menjadi rajin, yang semula perokok berat menjadi berhenti merokok.

Pada proses komunikasi yang efektif, komunikator merupakan komponen sentral. Karenanya ia harus melakukan pemahaman secara seksama mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan komunikasi antara lain ialah para komunikator harus memahami etos dirinya dengan bisa memahaminya hasil komunikasi pasti sesuai dengan harapan yang diinginkan. Adapun juga para komunikator harus memahami pesan yang akan disampaikannya dan harus memahami media yang digunakan. Selanjutnya komunikator harus memahami komunikasi yang dituju dan harus memahami lingkungan sosial pada saat komunikasi dilancarkan. Maka dari itu penyampaian komunikasi dan penerima komunikasi bisa memahami secara utuh inti dari komunikasi.

B. Hirarki Kebutuhan Hubungan Kemanusiaan

Di beberapa penjelasan di atas telah dikemukakan bahwa perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Oleh karena itu motivasi sangat penting bagi manajer untuk memahami bawahannya. Pendapat Stoner dan Wenkel, hirarki kebutuhan Maslow lebih mendapat perhatian manajer ketimbang teori motivasi lainnya. Karena teori Maslow tidak hanya mengklasifikasikan kebutuhan manusia secara mudah, tetapi juga mempunyai implikasi (keterlibatan) langsung

bagi pengelolaan manusia dalam organisasi. Maslow memandang motivasi manusia sebagai suatu hirarki lima kebutuhan sebagai berikut:

1. Fisiologis, merupakan kebutuhan manusia untuk mempertahankan hidupnya melalui udara, air makan, seks, pakaian dan tempat tinggal;
2. Rasa aman, mencakup kebutuhan akan keselamatan, ketertiban dan bebas dari rasa takut dan ancaman;
3. Sosial (rasa memiliki dan cinta) meliputi kebutuhan akan cinta, afeksi, rasa memiliki dan hubungan manusiawi;
4. Pengakuan (penghargaan), mencakup kebutuhan akan rasa harga diri, prestasi dan dan rasa hormat dari orang lain. Aktualisasi fisiologis sosial pengakuan rasa aman;
5. Aktualisasi diri (perwujudan diri) meliputi kebutuhan untuk berkembang untuk menyadari potensi diri, yang oleh Hersey dan Blanchard disebut kebutuhan untuk memaksimalkan potensi, apapun potensi itu Stoner dan Wenkel (1986:32) dengan mengutip pendapat Maslow menyatakan bahwa “individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang paling kuat baginya pada suatu saat tertentu”.

Teori ini banyak memiliki implikasi praktis untuk memotivasi karyawan dalam suatu organisasi. Kebutuhan fisiologis karyawan yang menjadi kebutuhan dasar harus dipenuhi dengan penghasilan yang cukup untuk menjamin kehidupan keluarganya yang meliputi sandang, pangan dan papan secara memuaskan. Kemudian disusul dengan lingkungan kerja yang aman harus pula diciptakan, sebelum manajer menawarkan perangsang yang telah dirancang guna memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh harga diri, rasa memiliki atau peluang untuk berkembang atau perwujudan diri. Yang dimaksud dengan kebutuhan akan rasa aman ialah keamanan kerja, bebas dari paksaan atau perlakuan sewenang-wenang dan adanya peraturan yang jelas yang dapat menjamin kepastian hukum. Kebutuhan rasa memiliki dan dicintai atau kebutuhan sosial terpuaskan dalam konteks sosial melalui persahabatan dan menjadi “salah satu anggota kelompok” dalam pekerjaan. Lingkungan kerja ialah salah satu lingkungan sosial, jika seorang karyawan tidak merasa dirinya sebagai bagian integral dari organisasi

tempat dirinya bekerja, maka ia akan kecewa karena kebutuhan untuk memiliki tidak terpenuhi, sehingga sulit baginya untuk menanggapi peluang atau perangsang yang lebih tinggi lagi tingkatnya.

Maslow memberikan dua motif kebutuhan akan penghargaan yaitu keinginan untuk berprestasi dan persaingan serta keinginan akan status dan pengakuan, yang oleh Hersey dan Blanchard disebutnya *prestise* dan kuasa itu? Gellerman (1986:41) menguraikan *prestise* sebagai definisi tidak tertulis tentang tingkah laku yang diperkirakan orang lain akan diperhatikan seseorang: tentang kadar hormat dan ketidak hormatan, formalitas dan informalitas, ketertutupan dan keterbukaan. Setiap orang berusaha mendapatkan prestasi sepanjang hidupnya dengan berbagai cara dan kebanyakan hanya mencari simbol status kebendaan, sedangkan yang lain berusaha keras melalui prestasi pribadi. Dengan demikian apapun cara yang dilakukan pada umumnya orang memiliki kebutuhan untuk dipandang penting oleh orang lain. Dalam istilah organisasi orang ingin dianggap pandai bekerja, mereka juga ingin merasa bahwa mereka mencapai sesuatu yang penting tatkala mereka melakukan pekerjaannya.

C. Teknik *Human Relations*

Dalam teknik *human relations* (konseling) yang akan dipaparkan di sini untuk diterapkan dalam kegiatan *human relations* dalam organisasi kekerjaan. *Human relations* dapat dilakukan untuk menembus hambatan komunikasi, meluruskan salah pengertian, dan mengembangkan segi konstruktif dari salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat habitat manusia; demikian kata R.F. Maler dalam bukunya "*Principe of Human Relations*" yang dikutip oleh Effendy (1988:73) dalam buku "Hubungan Insani". Menurut Handoko (1998:204) dalam buku "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia", konseling atau pembimbingan atau penyuluhan adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud pokok untuk membantu karyawan tersebut agar dapat menangani masalah secara lebih baik. Dijelaskan lebih lanjut, konseling bertujuan untuk membuat orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah merka. Pengertian konseling di atas termasuk sejumlah karakteristik yang membuat kegiatan

berguna, yakni kegiatan konseling dilakukan oleh dua orang, yaitu orang yang akan membimbing (*counselor*) dan orang yang di bimbing (*counselee*). Penukaran informasi diantara mereka menciptakan hubungan konseling, dan oleh karena itu konseling merupakan suatu kegiatan komunikasi.

Konseling dapat memperbaiki prestasi kerja organisasional, karena karyawan menjadi lebih kooperatif, berkurang kekhawatirannya terhadap masalah-masalah pribadi atau berkurangnya kesedihan emosional, atau membuat kemajuan di bidang tertentu. Di samping itu memungkinkan organisasi menjadi lebih manusiawi dan penuh perhatian karena berkaitan dengan masalah-masalah manusia. Selanjutnya bisa dilaksanakan baik oleh para profesional maupun non-profesional. Konseling biasanya bersifat rahasia agar para karyawan merasa bebas untuk mengemukakan berbagai masalah mereka secara terbuka. Dalam konseling mencakup baik masalah-masalah pribadi maupun pekerjaan, karena kedua tipe masalah tersebut bisa memengaruhi prestasi kerja karyawan.

Fungsi konseling dalam hubungan kemanusiaan, adalah sebagai pemberian nasihat dengan maksud untuk mengarahkan karyawan dalam pelaksanaan serangkaian kegiatan yang diinginkan. Penentruman hati, pengalaman konseling bisa menentramkan hati karyawan, karena mereka diyakinkan kemampuannya untuk mengerjakan serangkaian kegiatan dan mereka didorong untuk mencobanya. Komunikasi, ke atas kepada manajemen, dan juga memberi kesempatan kepada pembimbing untuk menginterpretasikan masalah-masalah manajemen dan menjelaskan berbagai pandangan kepada karyawan. Pengenduran ketegangan sosial, orang cenderung menjadi kendur ketegangan emosionalnya bila mereka mempunyai kesempatan untuk membahas masalah-masalah mereka dengan orang lain. Penjernihan pemikiran, pembahasan masalah-masalah secara serius dengan orang lain akan membantu seseorang untuk berpikir lebih jernih tentang berbagai masalah mereka. Reorientasi, mencakup perubahan berbagai tujuan dan nilai karyawan. Konseling yang mendalam oleh para psikolog atau psikiater, dalam praktik sering sangat membantu para karyawan merubah nilai-nilai mereka. Sebagai contoh, mereka lebih menyadari keterbatasan-keterbatasan mereka.

Kesimpulan

Hubungan kemanusiaan adalah suatu interaksi yang terjadi antara personal dengan personal lain yang mendapatkan adanya saling pengertian, kesadaran dan kepuasan psikologis. Hubungan kemanusiaan mempunyai tujuan untuk meningkatkan motivasi kerja di dalam suatu organisasi. Untuk meningkatkan hubungan kerja serta kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya, serta kerja sama di antara teman sekerja. Untuk dapat mengurangi akan aspek-aspek negatif dari timbulnya konflik maupun frustrasi. Untuk mengetahui seawal mungkin masalah yang terjadi di dalam organisasi. Untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor psikologis, manajemen, sosiologi maupun komunikasi serta ekologi mempengaruhi hubungan kerja di dalam suatu organisasi. Agar pegawai dapat berprestasi lebih tinggi dan lebih produktif dalam rangka memenuhi kebutuhan tuntutan instansinya. Pada hakikatnya hubungan kemanusiaan adalah bagaimana bisa mengubah sikap (*to change attitude*), bagaimana bisa mengubah opini atau pandangan (*to change opinion*) dan atau bagaimana bisa mengubah perilaku (*to change the behavior*).

Referensi

- Atmosudirdjo, P. (1999). *Teori Organisasi*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Davis, K. (1967). *Human Relations at Work The Dynamics of Organization Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Effendy, O.U. (1988). *Human Relations dan Public Relations*. Bandung: Mandar Maju.
- Harmon, M.M., & Mayer, R.T. (1986). *Organization Theory for Public Administration*. Boston: Little, Brown & Co.
- Maurer, J.G. (1971). *Reading Organization Theory*. New York: Random House.
- Stoner, J.A.F. (1985). *Management*, second Edition. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.

Bab 9: Manajemen Berdasarkan Situasi

Pandangan Filsafat

(Dewi Nurjannah)

dewi.nurjannah.2104139@students.um.ac.id

Abstrak

Manajemen dibutuhkan agar tujuan pribadi atau organisasi bisa tercapai. Manajemen juga sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja organisasi. Filsafat manajemen adalah bagian terpenting dari pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecahan masalah manajerial, memberikan dasar bagi pekerjaan seorang manajer, juga memberikan desain sehingga seorang manajer dapat mulai berpikir. Situasi adalah upaya penafsiran manusia atas realitas yang hidup di sekelilingnya. Pendekatan situasional adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Seseorang pemimpin situasional harus bisa menyesuaikan dengan situasi yang terjadi dalam organisasi mereka, baik secara makro maupun mikro.

Kata kunci: hubungan kemanusiaan

Pendahuluan

A. Manajemen

Manajemen sebagai suatu proses yang jelas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta melaksanakan sasaran/tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya dan sumber-sumber lainnya (Terry, 2017). Manajemen adalah suatu cara atau seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain, untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang sangat dibutuhkan manajemen (Hasibuan, 2016).

Secara etimologis, kata “manajemen” berasal dari bahasa Inggris, yakni “*management*”, yang dikembangkan dari kata “*to manage*”, yang artinya mengatur atau mengelola. Istilah manajemen tersebut biasanya diidentikan dengan dunia bisnis dan perkantoran. Manajemen dibutuhkan agar tujuan pribadi atau organisasi bisa tercapai. Manajemen juga sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu

kerja organisasi. Adapun orang yang mengatur, merumuskan, dan melaksanakan berbagai tindakan manajemen disebut manajer. Menurut Griffin (2004) Manajemen secara terminologi suatu rangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikannya dengan sukses. Efisien adalah menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

B. Filsafat Manajemen

Filsafat merupakan petunjuk utama yang menggarisbawahi semua tindakan dari seorang manajer. Filsafat manajemen adalah bagian terpenting dari pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecahan masalah manajerial, memberikan dasar bagi pekerjaan seorang manajer, juga memberikan desain sehingga seorang manajer dapat mulai berpikir. Filsafat manajemen memberikan pemikiran dan tindakan yang menguntungkan dalam manajemen, membantu kepada sifatnya yang dinamis dan memberikan tantangan. Manfaat filsafat manajemen adalah:

1. Memberi dasar dan pedoman bagi pekerjaan manajer;
2. Memberikan kepercayaan dan pegangan bagi manajer dalam proses manajemen;
3. Untuk mencapai tujuan;
4. Memberi dasar dan pedoman berpikir efektif bagi manajer;
5. Mendapatkan dukungan, motivasi, dan partisipasi para bawahan;
6. Mengetahui peran manajer dan tindakan-tindakannya, asalkan para bawahan mengetahui dan memahami filsafat manajemen.

Adapun penerapan filsafat manajemen bertujuan:

1. Menemukan hakikat dan sumber-sumber manajemen yang menuntun para pengelola organisasi bertindak logis, kritis, dan paham terhadap

berbagai perubahan situasi dan kondisi. Dengan demikian, manajemen diterapkan dalam keadaan yang berbeda-beda;

2. Memaklumi perbedaan personalitas setiap manajer, sehingga ditemukan cara yang tepat dalam menentukan para pekerja dan pengelola organisasi;
3. Merancang sistem evaluasi yang berbasis pada perbedaan potensi dan kompetensi manusia dalam kehidupan berorganisasi;
4. Membangun kepercayaan dan pengetahuan yang memberikan dasar yang luas;
5. Untuk menetapkan pemecahan terhadap masalah manajemen.

Pembahasan

A. Situasi

Apakah itu yang dimaksud dengan situasi? definisi situasi adalah penafsiran suatu keadaan sosial yang dilakukan oleh anggota masyarakat dalam lingkungan sosial (Rahman, 2011). Tujuan definisi situasi adalah mengambil keputusan yang tepat dalam tindakan sosial. Definisi situasi dilakukan oleh individu yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan. Penafsiran seseorang terpengaruh oleh norma sosial dan nilai sosial yang berlaku di dalam budaya masyarakatnya. Individu dengan kebudayaan yang sama cenderung memberikan penafsiran yang sama. Sebaliknya, penafsiran yang berbeda akan timbul dari individu-individu dengan kebudayaan yang berbeda.

Thomas (1951), sosiologi abad silam, menyebutkan perilaku manusia banyak dipergunakan definisi situasi. Jika manusia mendefinisikan sesuatu sebagai hal nyata, maka konsekuensinya menjadi nyata. Menurut Thomas, manusia tidak hanya merespon gambaran obyektif suatu situasi, tetapi juga terhadap makna yang melekat pada situasi tersebut, dengan kata lain, perilaku seseorang sering ditentukan oleh bagaimana ia memahami situasi yang dihadapinya. Definisi situasi berikut norma-norma perilaku sudah ada sebelum seseorang lahir di tengah kelompoknya, namun perkembangan nalar memungkinkan manusia memahami situasi yang dihadapinya berbeda.

Definisi situasi digunakan Thomas untuk mengemukakan gagasannya bahwa tingkah laku manusia dalam berbagai skala selalu dipengaruhi bagaimana manusia tersebut memberi penilaian terhadap dunianya. Secara sederhananya, definisi situasi adalah upaya untuk memberi nilai pada sesuatu, sedangkan situasi adalah segala sesuatu yang diketahui manusia. Jadi, definisi situasi adalah upaya penafsiran manusia atas realitas yang hidup di sekelilingnya.

B. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Tidak seluruh metode manajemen ilmiah dapat diterapkan untuk seluruh situasi begitupun tidak selalu hubungan manusiawi yang perlu ditekankan, karena adakalanya pemecahan yang efektif melalui pendekatan kuantitatif. Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Dalam rangka penyesuaian struktur organisasi dengan aspek- aspek kebutuhan manusia didalam lingkup kerja, maka model perilaku organisasi dapat terus dikembangkan dalam rangka pengembangan pengetahuan di bidang manajemen. Model yang dianut biasanya mengikuti asumsi tertentu tentang manusia dalam kaitannya dengan situasi di mana mereka hidup dan bekerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Fiedler (1967), “tampaknya akan lebih memenuhi harapan apabila kita senantiasa belajar mengetahui situasi dimana kita dapat menunjukkan prestasi terbaik, yaitu dengan memodifikasi situasi untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan kita”. Oleh karena itu Fiedler tertarik untuk mengembangkan falsafah perekayasaan organisasi (*organizational engineering*).

Dalam manajemen, dengan prinsip “lebih mudah mengubah lingkungan kerja seseorang daripada mengubah kepribadian atau gaya

seseorang dalam berhubungan dengan orang lain". Perubahan kedua arah perlu dilakukan, baik terhadap individu maupun terhadap lingkungan dengan mengupayakan perubahan-perubahan tertentu atas gaya kepemimpinan di mana aspek-aspek situasional secara interaktif juga berubah. Namun kita setuju dengan pendapat atasan tersebut akan menjadi tidak efektif jika faktor kunci tadi kurang diperhatikan sebagaimana dikatakan oleh Edgar H. Schein "manajer yang berhasil haruslah seorang pendagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat pengkajian". Dengan kata lain, seorang pemimpin haruslah memiliki keluwesan pribadi dan kualifikasi kemampuan yang diperlukan untuk mengimprovisasi dirinya sendiri, terutama apabila kebutuhan dan motif bawahannya berbeda-beda, maka hendaknya mereka harus diperlakukan secara berbeda-beda pula.

Dari berbagai teori yang berkembang, berikut ini akan diuraikan empat model kepemimpinan situasional yang paling banyak diteliti dalam beberapa tahun terakhir. Model kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang menyarankan model manajemen yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan situasi. Pemimpin perlu mengenali tingkat perkembangan dan kesiapan anggota/pengikut, kemudian memilih model kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan. *Situational leadership model* ini dikembangkan pertama kali oleh Ken Blanchard dan Paul Hersey dengan nama "*Life Cycle Theory of Leadership*" pada akhir dekade 1960-an. Kemudian teori ini berganti nama menjadi "*Situational Leadership Theory*".

Teori kepemimpinan situasional muncul untuk menjawab pertanyaan paling klasik mengenai gaya kepemimpinan terbaik dalam organisasi. Sayangnya, tidak pernah ada model kepemimpinan yang benar-benar paling baik dan paling unggul dibanding yang lainnya. Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah yang paling tepat dengan situasi dan kondisi. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan berbagai gaya kepemimpinan pada saat berbeda.

Model kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang menyarankan model manajemen yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan situasi. Pemimpin perlu mengenali tingkat perkembangan dan

kesiapan anggota/pengikut, kemudian memilih model kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan. Model kepemimpinan situasional membedakan empat gaya pemimpin, yakni S1, S2, S3, S4, yang didasarkan pada perilaku arahan (*directive behavior*) dan perilaku dukungan (*supportive behavior*). Sedangkan situasinya ditentukan oleh tingkat kesiapan (*readiness level*) anggota tim, yakni R1, R2, R3, R4. Berikut penjelasan lebih lengkap mengenai ke-empat model ini.

1. S1 (*Telling-Directing*)

Model kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku arahan tinggi dan perilaku dukungan rendah. Pemimpin memiliki peran sentral dalam proses pengambilan keputusan tanpa melibatkan pengikut.

Pemimpin memberitahukan keputusan dan mengarahkan bawahan melalui instruksi dan kontrol yang ketat. Mereka menetapkan dengan rinci mengenai apa, bagaimana, dan kapan tugas-tugas harus diselesaikan oleh bawahan.

Dukungan pemimpin terhadap anggota sangat rendah dan nyaris tidak ada ruang bagi inisiatif dan kreativitas bawahan. Kepemimpinan ini menekankan pendekatan *top-down*, komunikasi satu arah, dan pengawasan atasan secara langsung terhadap pekerjaan. Model ini lebih dekat dengan gaya otokratik.

2. R1 (*Readiness level: low*)

Model kepemimpinan ini lebih tepat digunakan untuk situasi di mana anggota tim memiliki kompetensi (pengetahuan/keterampilan) rendah dan motivasi rendah untuk mengambil tanggung jawab. Karena itu, dibutuhkan pendekatan manajemen mikro atau *leader-directed*.

3. S2 (*Selling-Coaching*)

Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku arahan tinggi dan perilaku dukungan tinggi. Pemimpin masih memegang peran sentral dalam pengambilan keputusan, namun ia juga memberikan dukungan penuh terhadap anggota tim, membantu membangun kepercayaan diri mereka, dan menyediakan bimbingan dalam menjalankan pekerjaan.

Pemimpin “menjual” keputusan kepada anggota tim dan menjelaskan alasan mengapa keputusan tersebut penting, serta

memastikan agar setiap orang memahami dan menerima keputusan tersebut. Dalam situasi ini, pemimpin mulai menerapkan komunikasi dua arah, mengembangkan hubungan, dan mendengarkan bawahan, meski kendali pengambilan keputusan tetap di tangan pemimpin.

4. R2 (*Readiness level: moderate*)

Model kepemimpinan ini lebih tepat digunakan untuk situasi di mana anggota tim memiliki kompetensi rendah namun punya motivasi dan kepercayaan tinggi untuk mengambil tanggung jawab. Gaya kepemimpinan ini masih bersifat *leader-directed*.

5. S3 (*Participating-Supporting*)

Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku arahan rendah dan perilaku dukungan tinggi. Pemimpin sedikit memberikan instruksi dan lebih banyak memberikan dukungan dan bantuan kepada anggota tim.

Proses pengambilan keputusan menggunakan metode partisipatif untuk menghasilkan keputusan bersama. Bawahan dilibatkan dalam proses tersebut dan punya peran yang besar dalam menentukan keputusan.

Diskusi semakin terbuka terhadap ide, saran, dan kritik, di mana pemimpin menjadi pendengar yang baik bagi anggota tim. Kualitas hubungan pemimpin dan bawahan semakin baik berkat pendekatan komunikasi dua arah yang menggabungkan *top-down* dan *bottom-up*. Model ini lebih dekat dengan gaya demokratis.

6. R3 (*Readiness level: moderate*)

Model kepemimpinan ini lebih tepat digunakan untuk situasi di mana anggota tim memiliki kompetensi tinggi namun punya motivasi dan kepercayaan rendah untuk mengambil tanggung jawab. Gaya kepemimpinan ini sudah bergeser ke *self-directed* atau tidak diarahkan lagi oleh pemimpin.

7. S4 (*Delegating-Monitoring*)

Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku arahan rendah dan perilaku dukungan rendah. Pemimpin tidak lagi melibatkan diri dalam tugas dan tanggung jawab. Kepemimpinan delegatif ini memberikan otonomi kepada bawahan dan membiarkan mereka

menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri. Pengambilan keputusan terpusat pada anggota tim, dan tidak ada campur tangan atasan.

Pemimpin hanya berperan dalam fungsi *monitoring* terhadap kemajuan pekerjaan dan baru melibatkan diri apabila muncul masalah serius yang membutuhkan perannya. Model ini lebih dekat dengan gaya *laissez-faire*. Keberhasilan dalam hal ini akan bergantung pada pelatihan kepemimpinan.

8. R4 (*Readiness level: high*)

Model kepemimpinan ini lebih tepat digunakan untuk situasi di mana anggota tim memiliki kompetensi tinggi sekaligus punya motivasi dan kepercayaan tinggi untuk mengambil tanggung jawab.

Menurut Fiedler yaitu sejauh mana mereka dapat mendiagnosis gaya kepemimpinan mereka sendiri berikut aspek-aspek situasional lainnya. Jika para manajer telah mampu mengidentifikasi dan menafsirkan aspek-aspek tersebut secara akurat maka mereka dapat menentukan apakah perubahan dapat dilakukan atau tidak. Selanjutnya dalam mendiagnosis situasi, hubungan antara atasan dengan bawahan merupakan faktor kunci yang perlu diperhatikan. Masalahnya apabila bawahan telah memutuskan untuk tidak bersedia mengikuti keinginan seorang atasan, apapun yang dipikirkannya, keputusan-keputusan penekanan tetap perlu diletakkan pada peran perilaku atasan dalam hubungannya dengan bawahan dalam konteks interaksi yang saling timbal balik.

Kunci penerapan kepemimpinan situasional adalah adanya pemahaman yang akurat terhadap tingkat kematangan yang berkenaan dengan kompetensi dan kedewasaan pribadi bawahan. Sebaliknya jika bawahan cenderung tidak matang, maka gaya memimpin dengan adanya arahan berikut ketegasan instruksi atau tugas adalah lebih tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan. Bagi para pekerja yang belum mencapai tingkat kematangan yang baik, seyogyanya diimbali oleh penguatan positif (*reinforcement*) dan dukungan sosio-emosional atau empati untuk meningkatkan motivasi para pekerja dengan para pekerja yang telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi, para manajer dapat

menurunkan kadar pengendalian terhadap aktivitas para pekerja dan begitu juga menurunkan kadar pengendalian dukungan sosio-emosional atau empati.

Dengan demikian, terhadap para pekerja yang sudah sangat matang dapat diberi keleluasaan untuk dapat bekerja secara mandiri. Oleh karenanya dalam kepemimpinan situasional, partisipasi pemimpin sebagai suatu pendekatan teknik manajerial memiliki peluang keberhasilan yang lebih besar, khususnya ketika orang bergerak dari tingkat kematangan yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mencapai tahap efektif dan stabil pada saat bawahan mencapai puncak kematangan dalam pelaksanaan tugas mereka. Gaya kepemimpinan situasional dan tingkat kematangan para pekerja merupakan suatu hal yang bergerak secara dinamis, di mana berbagai penyesuaian dan intervensi perlu dilakukan sebagai suatu seni dalam memotivasi, dalam upaya menjaga kinerja bisnis dan stamina pekerja secara keseluruhan.

C. Pandangan Filsafat Manajemen Berdasar Situasi

Terdapat tiga komponennya secara sistematis akan menggambarkan kerangka filosofis dalam manajemen berdasarkan situasi yaitu: Perspektif Ontologi, Epistemologi dan Aksiologi.

1. Perspektif Ontologi

- a. Kenapa manajemen situasional dilakukan;
- b. Fenomena banyak perusahaan yang tidak mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif, sebagai upaya untuk mengatasi masalah produktivitas dan kinerja;
- c. Banyaknya teori yang berkembang dalam kepemimpinan yang menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam mengelola karyawan yang baik;
- d. Kepemimpinan situasional menyatakan bahwa agar kepemimpinan yang berhasil harus berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan;
- e. Keberadaan pemimpin diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi;

- f. Keberadaan pemimpin diperlukan untuk perilaku-perilaku individu.
2. Perspektif Epistemologi
 - a. Organisasi kehilangan praktik kepemimpinan situasional yang diperlukan;
 - b. Sumber dan metode yang dijadikan kajian dalam artikel ini yaitu teori kepemimpinan situasional, model kontingensi situasional dari Hersey dan Blanchard;
 - c. Hersey dan Blanchard (2001), model *situasional leadership* tidak adanya gaya kepemimpinan yang baku untuk semua situasi. Bagaimana pemimpin mampu melihat kebutuhan karyawannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas;
 - d. Pemimpin yang mampu mengarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
 3. Perspektif Aksiologi
 - a. Berdasarkan telaah aksiologi dalam artikel ini menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional berkontribusi dalam meningkatkan kinerja;
 - b. Berdasarkan hal tersebut mengarahkan pimpinan untuk memberikan perhatian dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga nantinya dapat pengaruh pada peningkatan kinerja bawahan;
 - c. Kepemimpinan situasional dapat mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

D. Manajemen Situasional dalam Pandangan Islam

Secara harfiah, kepemimpinan berarti sifat manusia, kemampuan, dan kepemimpinan. Meski arti kepemimpinan sangat luas, berbagai ilmuwan menjelaskannya secara bermacam-macam. Dalam pandangan Charteris-Black (2006), "*leadership is a process whereby an individual influence a group of individuals to achieve a common goal*". Kepemimpinan adalah esensi dan nilai pemimpin. Teori kepemimpinan telah dikembangkan beberapa dekade yang lalu dengan berbagai bentuk, konteks, dan tema yang dihasilkan oleh berbagai penelitian yang juga memiliki berbagai

referensi. Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok sangat penting karena dapat dijadikan sebagai acuan untuk mencapai tujuannya dengan cara yang benar. Memahami konsep kepemimpinan akan dapat membantu individu dan organisasi mencapai tujuan dan kondisi yang diinginkan dengan lebih efektif dan efisien.

Jika dilihat dalam kaitannya dengan ajaran Islam, kepemimpinan berarti kegiatan memimpin, mengarahkan, dan menunjukkan jalan kepada Allah SWT. Kegiatan ini bertujuan untuk menanamkan kemampuan mereka sendiri ke dalam lingkungan orang-orang yang memimpin dalam upaya untuk mencapai Allah SWT dalam hidupnya di dunia dan di akhirat. Hal ini dapat ditemukan antara lain dalam surat Al-Baqarah ayat 30, yang artinya “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”.

Selanjutnya pada surat An-Nahl ayat 89: Artinya; “(Dan ingatlah) akan hari (ketika) Kami bangkitkan pada tiap-tiap umat seorang saksi atas mereka dari mereka sendiri dan Kami datangkan kamu (Muhammad) menjadi saksi atas seluruh umat manusia. Dan Kami turunkan kepadamu Al Kitab (Al-Quran) untuk menjelaskan segala sesuatu dan petunjuk serta rahmat dan kabar gembira bagi orang-orang yang berserah diri”. Berkaitan dengan kepemimpinan yang baik, terdapat Hadits Nabi SAW. Sebagaimana dalam riwayat Imam Bukhari, “Tidak boleh taat terhadap kemaksiatan, sesungguhnya ketaatan itu hanya kepada kebajikan”. Sedangkan surat An-Nahl 90, Artinya “Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat”.

Seperti apa kepemimpinan dalam Islam? mengacu pada interpretasi sebelumnya, para pemimpin orang, komunitas kecil, belum lagi komunitas yang lebih besar, diperlukan karena orang-orang dari orang yang lebih terorganisir akan baik. Sebaliknya, akan ada kerusuhan, kekacauan dan kehancuran tanpa pemimpin. Karena itu, Islam selalu membimbing para pengikutnya untuk hidup dengan para pemimpin seperti Imam, Imam Safar, Zakat al-Amil, pemimpin haji, pemimpin

rumah tangga, dan pemimpin perang dan negara. Dalil yang disebutkan di atas, dan hadis Rasulullah SAW, sabdanya yang artinya: “Setiap kalian adalah pemimpin. Dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya”.

Seorang Amir adalah pemimpin. Seorang suami juga pemimpin atas keluarganya. Seorang wanita juga pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya. Maka setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya (HR. Bukhari). Pemimpin yang ideal, yang memiliki pemimpin Islam adalah hasrat untuk semua orang. Karena pemimpin ini akan membawa organisasi, pendiri, tanah dan ibu, dan oleh karena itu pemimpin mutlak diperlukan untuk kebaikan rakyat atau bawahannya.

Bagaimanapun, para bawahan adalah vital dalam situasi apapun, tidak hanya karena secara individual mereka menerima atau menolak gaya kepemimpinannya, tetapi juga sebagai kelompok secara aktual mereka ikut menentukan pembentukan “kuasa pribadi” (*personal power*) yang dapat dimiliki atasan. Dengan demikian meskipun semua aspek situasional adalah penting dalam kepemimpinan, Fiedler mengatakan bahwa aspek-aspek situasional yang dihadapi para manajer tersebut dapat dimodifikasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dikehendaki.

Kesimpulan

Dalam praktik manajemen salah satunya harus memperhatikan aspek sosial, dimana manusia sebagai pencipta situasi sekaligus sebagai pengguna situasi. Kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tersebut. Faktor yang menentukan seorang pantas menjadi pemimpin yang efektif adalah kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Seseorang pemimpin situasional harus bisa menyesuaikan dengan situasi yang terjadi dalam organisasi mereka, baik

secara makro maupun mikro. Seorang pemimpin harus mampu mengenal lingkungan organisasi eksternal maupun internal.



Referensi

- Amin, M. (2019). Kepemimpinan dalam Islam. *Resolusi: Jurnal Sosial Politik*, 2(2): 121-127. <https://doi.org/10.32699/resolusi.v2i2.1034>.
- Charteris-Black, J. (2006). *The Communication of Leadership: The Design of Leadership Style (Routledge Studies in Linguistics)*. London: Routledge.
- Griffin, R.W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M.S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, 23(5): 26-34.
- Iswanto, K, M. R. T., Muzhaffar, A. & Arafah, A.I. (2014). Kepemimpinan Dalam Islam (Pengertian, Dasar, Landasan, Tujuan & Hukum). Diakses pada 24 Nopember 2021 dari <http://www.kammiuinsuka.org/2015/03/kepemimpinan-dalamislam-pengertian.html>.
- Rahman, M. T. (2011). *Glosari Teori Sosial*. Bandung: Ibnu Sina Press.
- Robbins, S.P. (2007). *Perilaku Organisasi 2: Organizational Behavior*. Jakarta: Selemba Empat.
- Saebani, B.A. (2012). *Filsafat Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Suradinata, E. (1995). *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan Dalam Motivasi Kerja*. Bandung: CV Ramadan.
- Terry, G.R. (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Thomas, W. I. (1981). *Social Behavior and Personality: Contributions of in Theory and Social*. Praeger: New Ed edition.

Wardiah, Ernawati. (2017). *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Media.

<https://www.garisilmu.com/2019/08/pengertian-filsafat-manajemen.html>.

Diakses 6 Desember 2021.

BAB 10: Manajemen Pengambilan Keputusan

Pandangan Filsafat

(Mahmud)

Abstrak

Filsafat ilmu merupakan induk dari segala ilmu pengetahuan, termasuk ilmu ekonomi manajemen dalam pengambilan keputusan.. Dalam organisasi manajemen filsafat ilmu digunakan sebagai salah satu bentuk kajian terpenting sehingga pola manajemen berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Mengingat organisasi selalu dihadapkan dengan berbagai permasalahan. Pengambilan keputusan akan menjadi indikator kuat untuk memecahkan permasalahan-permasalahan yang muncul oleh sebab itu seorang pimpinan harus cermat dan lihai dalam memikirkan dan mempertimbangkan keputusan apa yang perlu diputuskan. pengambilan keputusan yang baik dan efektif adalah keputusan yang mempertimbangkan dan memikirkan serta selalu mengedepankan sikap, keyakinan, dan konsep-konsep, serta berdasarkan etika atau moral dan pada akhirnya memajukan organisasi, tidak menjadi beban bagi penerima keputusan dan berdampak keberkahan bagi semua pihak.

Kata kunci: filsafat ilmu, pengambilan keputusan, pimpinan, organisasi

Pendahuluan

Secara historis, filsafat merupakan induk ilmu. Dalam perkembangannya, ilmu makin terspesifikasi dan mandiri, namun mengingat banyaknya masalah kehidupan yang tidak bisa dijawab oleh ilmu, maka filsafat menjadi tumpuan untuk menjawabnya. Filsafat memberi penjelasan atau jawaban substansial dan radikal atas masalah tersebut. Sementara ilmu terus mengembangkan dirinya dalam batas-batas wilayahnya, dengan tetap dikritisi secara radikal. Proses atau interaksi tersebut pada dasarnya merupakan bidang kajian Filsafat Ilmu, oleh karena itu filsafat ilmu dapat dipandang sebagai upaya menjembatani jurang pemisah antara filsafat dengan ilmu, sehingga ilmu tidak menganggap rendah pada filsafat, dan filsafat tidak memandang ilmu sebagai suatu pemahaman atas alam secara dangkal.

Pada dasarnya filsafat ilmu merupakan kajian filosofis terhadap hal-hal yang berkaitan dengan ilmu, dengan kata lain filsafat ilmu merupakan

upaya pengkajian dan pendalaman mengenai ilmu (ilmu pengetahuan/sains), baik itu ciri substansinya, pemerolehannya, ataupun manfaat ilmu bagi kehidupan manusia. Pengkajian tersebut tidak terlepas dari acuan pokok filsafat yang tercakup dalam bidang ontologi, epistemologi, dan aksiologi dengan berbagai pengembangan dan pendalaman yang dilakukan oleh para ahli.

Dalam organisasi, manajemen filsafat ilmu digunakan sebagai salah satu bentuk kajian terpenting sehingga pola manajemen berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Filsafat manajemen adalah bagian yang paling penting dari pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecahan permasalahan manajerial. Filsafat manajemen memberikan dasar bagi pekerjaan seorang manajer. Seorang manajer memerlukan kepercayaan dan nilai pokok untuk memberi petunjuk yang sesuai dan dapat dipercaya guna menyelesaikan pekerjaan. Filsafat manajemen juga memberikan desain sehingga seorang manajer dapat mulai berpikir dan sangat berguna karena dapat dimanfaatkan untuk memperoleh bantuan dan pengikut. Filsafat Manajemen juga memberikan pemikiran dan tindakan yang menguntungkan dalam manajemen dan membantu kepada sifatnya yang dinamis dan memberi tantangan serta Filsafat manajemen mengandung dasar pandangan hidup yang merefleksikan keberadaan, identitas, dan implikasinya guna mewujudkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan manajemen dan filsafat manajemen membantu manajemen organisasi dalam memutuskan dalam pengambilan keputusan.

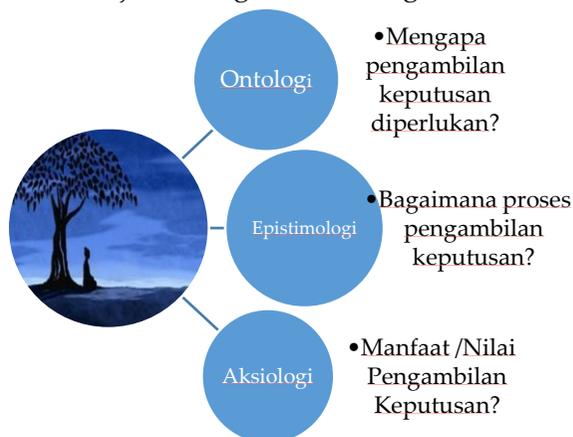
Dalam sebuah manajemen organisasi sangat perlu melakukan pengambilan keputusan, karena pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah tindakan dalam mengeluarkan keputusan yang bersifat taktis maupun operasional terhadap suatu masalah. Sebagai fungsi terpenting dari seorang pemimpin adalah sebagai pengambil keputusan, sangat berkenaan dan menentukan terhadap tindakan yang perlu dilaksanakan, siapa yang melakukan, kapan, di mana, dan terkadang bagaimana pelaksanaannya. Keputusan ini sangat penting, sehingga mutlak butuh kemampuan membuat keputusan dengan tepat dan berkualitas dari seorang pemimpin. Kebanyakan pengambilan keputusan seseorang

berhubungan dengan pecahan masalah-masalah yang dihadapinya, seperti masalah pribadi, pekerjaan maupun sosial. Beberapa pokok pemikiran penting tentang pengambilan keputusan yaitu:

1. Pemecahan masalah oleh individu, berkenaan dengan penggunaan strategi pencarian alternatif yang relevan. Individu biasanya berusaha meminimalkan hambatan melalui pemilihan strategi di dalam pemecahan masalah;
2. Perilaku pemecahan masalah bersifat adaptif. Individu mengawalinya dengan pemecahan yang tentatif, mencari informasi, memodifikasi solusi awal, dan melanjutkan sampai terjadi keseimbangan antara harapan dan realisasi hasil;
3. Betapapun terbatasnya situasi pemecahan masalah, faktor kepribadian dan keinginan individu akan memasuki pilihan strategi, penggunaan informasi dan keputusan akhir.

Pada umumnya para individu cenderung menggunakan strategi yang sederhana, walau dalam masalah serumit apapun guna mendapatkan penyelesaian yang diinginkan, karena penyelesaian itu dibatasi oleh informasi yang kurang sempurna, waktu dan biaya, keterbatasan pikiran dan tekanan psikologis yang dialami oleh pelaku pengambil keputusan.

Berangkat dari permasalahan tersebut maka filsafat ilmu melalui tiga komponennya secara sistematis akan menggambarkan kerangka filosofis dalam manajemen organisasi sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Filosofis Manajemen Organisasi

1. Perspektif Ontologi: Mengapa pengambilan keputusan diperlukan?
Hakikat pengambilan keputusan adalah tindakan dalam mengeluarkan keputusan yang bersifat taktis maupun operasional terhadap suatu masalah.
2. Perspektif Epistemologi: Bagaimana proses pengambilan keputusan?
Adalah proses berpikir dan bertindak yang meliputi semua aktifitas pemecahan masalah. Di antaranya:
 - a. Identifikasi Masalah;
 - b. Pengumpulan & Analisa Data;
 - c. Pembuatan Alternatif;
 - d. Pemilihan Alternatif;
 - e. Pelaksanaan Keputusan;
 - f. Evaluasi Pelaksanaan.
3. Perspektif Aksiologi: Manfaat Pengambilan Keputusan?
Bagaimana mempercepat penyelesaian masalah dan untuk memperkirakan masalah-masalah baru yang akan mungkin akan timbul sehubungan dengan alternatif yang dipilih.

Pembahasan

A. Pengertian Filsafat

Perkataan Inggris "*philosophy*" yang berarti filsafat berasal dari kata Yunani "*philosophia*" yang lazim diterjemahkan sebagai "cinta kearifan". Akar katanya ialah "*philos*" (*philia*, cinta) dan "*sophia*" (kearifan). Menurut pengertiannya yang semula dari zaman Yunani Kuno itu filsafat berarti cinta kearifan. Namun, cakupan pengertian *sophia* yang semula itu ternyata luas sekali. Dahulu "*sophia*" tidak hanya berarti kearifan saja, melainkan meliputi pula kebenaran pertama, pengetahuan luas, kebajikan intelektual, pertimbangan sehat sampai kepandaian pengrajin dan bahkan kecerdikan dalam memutuskan soal-soal praktis (Wilujeng & Diponegoro, 2015).

Banyak pengertian-pengertian atau definisi-definisi tentang filsafat yang telah dikemukakan oleh para filsuf, Lubis (2011) secara harfiah filsafat berarti cinta kebijaksanaan. Maksud sebenarnya adalah pengetahuan tentang kenyataan-kenyataan yang paling umum dan

kaidah-kaidah realitas serta hakikat manusia dalam segala aspek perilakunya seperti: logika, etika, estetika dan teori pengetahuan.

Secara etimologi kata filsafat, yang dalam bahasa Arab dikenal dengan istilah *falsafah* dan dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *philosophy* adalah dari bahasa Yunani *philosophia* terdiri atas kata *philein* yang berarti cinta (*love*) dan *shopia* yang berarti kebijaksanaan (*wisdom*), sehingga secara etimologi istilah filsafat berarti cinta kebijaksanaan (*love of wisdom*) dalam arti yang sedalam-dalamnya (Ismaun, 2015). Dengan demikian, seorang filsuf adalah pecinta atau pencari kebijaksanaan.

Secara terminologi, filsafat adalah ilmu pengetahuan yang menyelidiki segala sesuatu yang ada secara mendalam dengan menggunakan akal sampai pada hakikatnya (Rusmini, 2018). Filsafat bukan mempersoalkan gejala-gejala atau fenomena, tetapi yang dicari adalah hakikat dari sesuatu fenomena. Hakikat adalah suatu prinsip yang menyatakan “sesuatu” adalah “sesuatu” itu adanya. Filsafat mengkaji sesuatu yang ada dan yang mungkin ada secara mendalam dan menyeluruh. Jadi filsafat merupakan induk segala ilmu.

Menurut istilah, filsafat adalah ilmu pengetahuan yang berupaya mengkaji tentang masalah-masalah yang muncul dan berkenaan dengan segala sesuatu, baik yang sifatnya materi maupun immateri secara sungguh-sungguh guna menemukan hakikat sesuatu yang sebenarnya, mencari prinsip-prinsip kebenaran, serta berpikir secara rasional-logis, mendalam dan bebas, sehingga dapat dimanfaatkan untuk membantu menyelesaikan masalah-masalah dalam kehidupan manusia (Makbul, 2019).

Menurut sejarah kelahiran istilahnya, filsafat terwujud sebagai sikap yang ditauladankan oleh Socrates. Yaitu sikap seorang yang cinta kebijaksanaan yang mendorong pikiran seseorang untuk terus menerus maju dan mencari kepuasan pikiran, tidak merasa dirinya ahli, tidak menyerah kepada kemalasan, terus menerus mengembangkan penalarannya untuk mendapatkan kebenaran (Nursalam, 2016).

Timbulnya filsafat karena manusia merasa kagum dan merasa heran. Pada tahap awalnya kekaguman atau keheranan itu terarah pada

gejala-gejala alam. Dalam perkembangan lebih lanjut, karena persoalan manusia makin kompleks, maka tidak semuanya dapat dijawab oleh filsafat secara memuaskan. Jawaban yang diperoleh dengan melakukan refleksi yaitu berpikir tentang pikirannya sendiri (Rofiq, 2018). Dengan demikian, tidak semua persoalan itu harus persoalan filsafat.

B. Pengertian dan Hakikat Ilmu

Ilmu dapat merupakan suatu metode berpikir secara obyektif dalam menggambarkan dan memberi makna terhadap dunia faktual dan berprinsip untuk mengorganisasikan dan mensistematisasikan *common sense* (Salam, 2005:10). Sehingga definisi ilmu pengetahuan adalah kumpulan pengetahuan yang benar-benar disusun dengan sistematis dan metodologis untuk mencapai tujuan yang berlaku universal dan dapat diuji atau diverifikasi kebenarannya.

The Liang Gie (1987) memberikan pengertian ilmu adalah rangkaian aktivitas penelaahan yang mencari penjelasan suatu metode untuk memperoleh pemahaman secara rasional empiris mengenai dunia ini dalam berbagai seginya, dan keseluruhan pengetahuan sistematis yang menjelaskan berbagai gejala yang ingin dimengerti manusia (Surajiyo, 2010).

Secara filosofis, semua kajian yang menelaah secara kritis dan analitis tentang dasar-dasar teoritis pengetahuan secara menyeluruh adalah *epistemology* atau teori pengetahuan (*theory of knowledge; Erkenntnistheorie*). Istilah ini berasal dari bahasa Yunani yaitu "*episteme*" yang berarti pengetahuan dan "*logos*" yang berarti ilmu. Secara harfiah *episteme* berarti pengetahuan sebagai upaya untuk "menempatkan sesuatu tepat pada kedudukannya".

C. Filsafat Ilmu

Filsafat ilmu adalah cabang filsafat yang mempelajari dan mempertanyakan secara sistematis mengenai hakikat pengetahuan ilmu yang berhubungan dalam masalah-masalah filosofis dan fundamental yang terdapat pada ilmu untuk mencapai pengetahuan yang ilmiah.

Intinya, filsafat ilmu adalah filsafat dengan pokok bahasan ilmu sebagai inti dari apa yang dipertanyakan mengenai kebenaran. Masalahnya, mudah untuk mengingat dan menjelaskan apa definisi dari filsafat ilmu namun sulit untuk benar-benar memahami esensi apa yang dipelajari dalam filsafat ilmu.

Psillos dan Curd (2008) berpendapat bahwa filsafat ilmu adalah filsafat yang berhubungan dengan masalah-masalah filosofis dan fundamental yang terdapat di dalam ilmu (Batens, 2015). Filsafat ilmu mengacu pada keyakinan seseorang tentang esensi pengetahuan ilmiah, esensi metode dalam pencapaian pengetahuan ilmiah hingga ke hubungan antara ilmu dan perilaku manusia (Dalton et al., 2007). Filsafat ilmu merupakan salah satu cabang filsafat, khususnya dalam epistemologi, yang mempelajari hakikat pengetahuan ilmu (Sejarah et al., 2021).

Filsafat ilmu merupakan bagian dari epistemologi atau filsafat pengetahuan yang secara spesifik mengkaji hakikat ilmu, dengan ruang lingkup seperti:

1. Objek apa yang ditelaah ilmu? Bagaimana wujud yang hakiki dari obyek tersebut? Bagaimana hubungan antara obyek tadi dengan daya tangkap manusia yang membuahkan pengetahuan? (Landasan ontologis).
2. Bagaimana proses yang memungkinkan timbulnya pengetahuan berupa ilmu? Bagaimana prosedurnya? Hal-hal apa yang harus diperhatikan agar menandakan pengetahuan yang benar? Apa saja kriterianya? Apa yang disebut kebenaran itu? Adakah kriterianya? Cara, teknik, sarana apa yang membantu kita dalam mendapatkan pengetahuan yang berupa ilmu? (Landasan epistemologis).
3. Untuk apa pengetahuan yang berupa ilmu itu dipergunakan? Bagaimana kaitan antara cara penggunaan tersebut dengan kaidah-kaidah moral? Bagaimana penentuan obyek yang ditelaah berdasarkan pilihan-pilihan moral? Bagaimana kaitan antara teknik prosedural yang merupakan operasionalisasi metode ilmiah dengan norma-norma moral/profesional? (Landasan aksiologis).

D. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan pemilihan alternatif melalui pemikiran dalam mempertimbangkan tindakan sehingga manajemen dapat memutuskan pengambilan keputusan yang tepat.



Pengambilan keputusan memiliki beberapa definisi dari para ahli. Menurut Terry (1994), pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada (Ii, n.d.). Sedangkan Moorhead & Griffin berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pengambilan pilihan dari sejumlah alternatif yang di dalamnya terdapat elemen-elemen informasi, tujuan, pilihan tindakan, kemungkinan tindakan hasil, nilai yang berhubungan dengan tujuan setiap hasil dan salah satu pilihan tindakan (Moorhead & Griffin, 2010:203). Menurut Eisenfuhr, pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan dari sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan (Amelia & Afriansyah, 2019).

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas, pengambilan keputusan bisa disimpulkan bahwa suatu proses pemilihan dari antara alternatif untuk mencapai suatu hasil.

1. Dasar Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Organisasi

George R. Terry menyebutkan 5 dasar (basis) dalam keputusan yaitu:

- a. **Intuisi:** Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan.

- 1) Keuntungan
 - a) Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih pendek;
 - b) Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan ini akan memberikan kepuasan pada umumnya;
 - c) Kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan, dan itu perlu dimanfaatkan dengan baik.
- 2) Kelemahan
 - a) Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik;
 - b) Sulit mencari alat pembandingnya, sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya;
 - c) Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan seringkali diabaikan.
- b. **Pengalaman:** Pengambilan keputusan menurut pengalaman seseorang akan berdampak baik terhadap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat diperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan. Orang yang memiliki banyak pengalaman tentu akan lebih matang dalam membuat keputusan akan tetapi, peristiwa yang lampau tidak sama dengan peristiwa yang terjadi kini.
- c. **Fakta:** Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.
- d. **Wewenang:** Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

1) Kelebihan

- a) Kebanyakan penerimaannya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara sukarela ataukah secara terpaksa;
- b) Keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama;
- c) Memiliki daya autentisitas yang tinggi.

2) Kelemahan

Dapat menimbulkan sifat rutinitas.

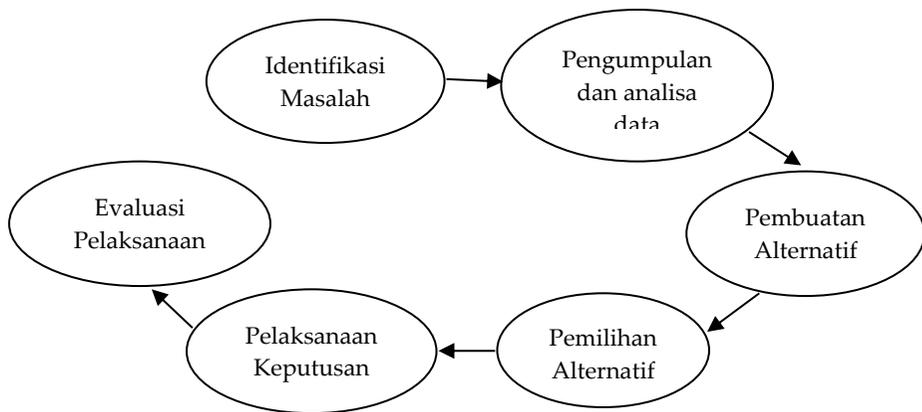
- e. **Logika/Rasional:** Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, dan konsisten untuk memaksimalkan kendala terjadi, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara logika terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu: Kejelasan masalah, orientasi tujuan: kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Menurut Terry (1989) faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengambil keputusan sebagai berikut:

- a. Hal-hal yang berwujud maupun tidak berwujud, yang emosional maupun rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan;
- b. Setiap keputusan nantinya harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi;
- c. Setiap keputusan janganlah berorientasi pada kepentingan pribadi, perhatikan kepentingan orang lain;
- d. Jarang sekali ada 1 pilihan yang memuaskan;
- e. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental. Dari tindakan mental ini kemudian harus diubah menjadi tindakan fisik;
- f. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama;

- g. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang baik;
 - h. Setiap keputusan hendaknya dikembangkan, agar dapat diketahui apakah keputusan yang diambil itu betul; dan
 - i. Setiap keputusan itu merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan berikutnya.
3. Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Organisasi



Gambar 2. Proses Pengambilan Keputusan

a. Identifikasi Masalah

Persoalan-persoalan di seputar pengambilan keputusan harus diidentifikasi dan diberi batasan agar jelas. Mengidentifikasi dan memberi batasan persoalan ini harus tepat pada inti persoalannya, sehingga memerlukan upaya penggalan.

b. Mengumpulkan dan Menganalisa Data

Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu pemecahan masalah yang ada. Adapun proses pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan:

1) Fase Pengumpulan Fakta/Data

Meliputi kegiatan mendefinisikan masalah serta mengumpulkan masalah serta menganalisis data yang penting. Dengan cara melihat masalah lebih luas kemudian melanjutkan dengan menentukan sub masalah yang ada.

2) Fase Penemuan Ide

Meliputi kegiatan pengumpulan ide-ide yang mungkin dipakai dan kemudian mencari ide yang terbaik.

3) Fase Penemuan Solusi

Meliputi kegiatan mengidentifikasi dan mengevaluasi pemecahan yang mungkin dilakukan dan bagaimana cara melakukan. Kegiatan dalam fase ini meliputi penentuan pendapat dan analisis.

c. Pembuatan Alternatif-Alternatif Kebijakan

Cara pemecahan ini hendaknya selalu diusahakan adanya alternatif-alternatif beserta konsekuensinya, baik positif maupun negatif. Oleh sebab itu, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya.

d. Pemilihan Salah Satu Alternatif Terbaik

Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.

e. Pelaksanaan Keputusan

Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.

f. Pemantauan dan Evaluasi Hasil Pelaksanaan

Faktor-faktor penentu yang akan dinilai harus diputuskan sejak awal dan tidak setelah pelaksanaan berjalan. Dengan cara ini memang akan mudah terjadi debat yang hangat, namun akurasi akan lebih terjamin.

4. Hambatan-Hambatan dalam Pengambilan Keputusan

Meskipun tujuan dari mengambil keputusan adalah menyelesaikan masalah, mengambil keputusan tidak mungkin selalu berjalan mulus dan lancar. Perusahaan akan menemukan beberapa hambatan, antara lain:

a. Keraguan

Kendala yang paling kuat sebenarnya berakar pada diri Anda sendiri. Keraguan menyebabkan seseorang tidak dapat bertindak

tegas. Seringkali seorang manajer diserang oleh keraguan dalam berpikir dan mengambil tindakan.

b. Keliru Memahami Informasi

Kekeliruan dalam memahami peranan informasi dapat menjadi hambatan besar dalam mengambil keputusan. Jika perusahaan mengambil keputusan dengan pemahaman yang salah terhadap sebuah informasi, keputusan yang diambil tidak akan tepat. Informasi yang digunakan harus lengkap, kredibel, dan disimpan dengan hati-hati.

c. Kurang Waktu

Keputusan yang tergesa-gesa sering kali menimbulkan dampak yang menghancurkan. Namun, bisnis dalam keadaan darurat harus menghadapi kurangnya waktu. Hal ini dapat menjadi rintangan yang paling sulit bagi kebanyakan perusahaan.

d. Informasi yang Berlebih atau Terlalu Sedikit

Memiliki banyak informasi sering dianggap bermanfaat, tetapi jika informasi itu tidak dikumpulkan dengan benar justru akan merepotkan. Perusahaan dapat merasa salah arah dan bingung saat informasi yang tersaji terlalu banyak dan tidak berkelompok dengan benar. Sementara itu, tidak memiliki cukup informasi untuk mendukung keputusan juga tidaklah baik. Perusahaan harus mengetahui informasi yang relevan untuk mendapatkan solusi terbaik.

5. Etika Dalam Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dihadapkan pada dilema etika dan moral. Keputusan yang diambil pemimpin tentunya akan menghasilkan dampak bagi orang lain. Idealnya, seorang pemimpin mempunyai integritas yang menjunjung tinggi nilai moral dan etika. Sehingga, keputusan yang diambilnya adalah mengacu tidak hanya pada kepentingan sendiri, melainkan juga kepentingan orang banyak termasuk lingkungannya. Tentunya pengambilan keputusan yang dilakukan tanpa mengacu pada nilai-nilai etika dan moral akan menghasilkan kehancuran. Oleh karena itu

dalam pengambilan keputusan harus memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a. **Otonomi:** Isu ini berkaitan dengan apakah keputusan tersebut melakukan eksploitasi terhadap orang lain dan memengaruhi kebebasan mereka? Setiap keputusan yang diambil tentunya akan memengaruhi banyak orang. Oleh karena itu, perlu mempertimbangkan faktor tersebut dalam setiap proses pengambilan keputusan. Misalnya keputusan untuk merekrut pekerja dengan biaya murah. Seringkali perusahaan mengeksploitasi buruh dengan biaya semurah mungkin padahal sesungguhnya upah tersebut tidak layak untuk hidup.
- b. **Tidak Mencederai (*Non-Maleficance*):** Apakah keputusan yang diambil akan menciderai pihak lain? Di pemerintahan, nyaris setiap peraturan tentunya akan menguntungkan bagi satu pihak sementara itu menciderai bagi pihak lain. Begitu pula halnya dengan keputusan bisnis pada umumnya, dimana tentunya menguntungkan bagi beberapa pihak namun tidak bagi pihak lain. Misalnya kasus yang belakangan menghangat yaitu pemerintah dengan UU ITE (Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik) yang baru disahkan dan ditentang oleh banyak pihak. Salah satunya implikasi dari UU tersebut adalah pemblokiran situs porno. Meskipun usaha pemerintah baik, namun banyak pihak yang menentangnya.
- c. **Memberi Manfaat (*Beneficence*):** Apakah keputusan yang diambil benar-benar membawa manfaat? Melalui keputusan harus dapat menjadi solusi bagi masalah dan merupakan solusi terbaik yang bisa diambil.
- d. **Adil (*justice*):** Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan faktor keadilan, dan termasuk implementasinya. Di dunia ini memang sulit untuk menciptakan keadilan yang sempurna namun tentunya kita selalu berusaha untuk menciptakan keadilan yang ideal di mana memperlakukan tiap orang dengan sejajar. Misalnya dalam keputusan reward melalui kinerja. Astra Internasional mempunyai 2 filosofi dasar. Pertama fair secara internal, dimana

setiap orang dengan golongan yang sama dan prestasi yang sama maka mendapatkannya juga sama. Keputusan ini mencerminkan keadilan di dalam perusahaan itu sendiri. Sementara itu, filosofi lainnya adalah kompetitif secara eksternal, atau gaji yang bersaing dalam industri.

- e. **Kesesuaian (*Fidelity*)** Kesesuaian berkaitan dengan kesesuaian keputusan dengan definisi peran yang kita mainkan. Seringkali ini melibatkan “*looking at the bigger picture*” atau melihat secara keseluruhan dan memahami peran andda dengan baik. Misalnya keputusan tentang *Bail out Century* di era pemerintahan Presiden SBY. Pemerintah sewaktu mengambil keputusan dengan alasan menyelamatkan kondisi ekonomi yang krisis. Meskipun banyak pihak yang mempertanyakan kondisi ini namun pemerintah tetap mengadakan *bail out* terhadap Bank Century yang luar biasa besar jumlahnya.

6. Kriteria Pengambilan Keputusan yang Etis

Pengambilan keputusan semata-mata bukan karena kepentingan pribadi dari seorang si pengambil keputusannya. Beberapa kriteria dalam pengambilan keputusan yang etis diantaranya adalah:

- a. Pendekatan yang bermanfaat (*utilitarian approach*), pendekatan ini didukung oleh filsafat abad kesembilan belas, pendekatan bermanfaat itu sendiri adalah konsep tentang etika bahwa perilaku moral menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah besar.
- b. Pendekatan individualisme, pendekatan ini merupakan konsep tentang etika bahwa suatu tindakan dianggap pantas ketika tindakan tersebut mengusung kepentingan terbaik jangka panjang seorang individu.
 - 1) Konsep tentang etika bahwa keputusan yang dengan sangat baik menjaga hak-hak yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan;
 - 2) Hak persetujuan bebas. Individu akan diperlakukan hanya jika individu tersebut secara sadar dan tidak terpaksa setuju untuk diperlakukan;

- 3) Hak atas privasi. Individu dapat memilih untuk melakukan apa yang ia inginkan di luar pekerjaannya;
- 4) Hak kebebasan hati nurani. Individu dapat menahan diri dari memberikan perintah yang melanggar moral dan agamanya;
- 5) Hak untuk bebas berpendapat. Individu dapat secara benar mengkritik etika atau legalitas tindakan yang dilakukan orang lain;
- 6) Hak atas proses hak. Individu berhak untuk berbicara tanpa berat sebelah dan berhak atas perlakuan yang adil;
- 7) Hak atas hidup dan keamanan. Individu berhak untuk hidup tanpa bahaya dan ancaman terhadap kesehatan dan keamanan.

7. Ciri-Ciri dalam Pengambilan Keputusan yang Etis

Seorang pimpinan dalam mengambil sebuah tindakan keputusan akan dihadapkan pada situasi yang tidak bisa dihindarkan. Seperti:

- a. Pertimbangan tentang apa yang benar dan apa yang salah;
- b. Sering menyangkut pilihan yang sukar;
- c. Tidak mungkin dielakkan;
- d. Dipengaruhi oleh norma, situasi, iman, tabiat dan lingkungan sosial.

8. Pilihan-Pilihan Etis Seorang Manajer

Seorang manajer dalam sebuah organisasi tentu harus membuat keputusan-keputusan. Keputusan dalam organisasi tentunya memiliki dampak bagi organisasi baik secara kecil maupun secara besar. Dalam membuat keputusan seorang manajer perlu memperhatikan beberapa pilihan. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer dalam mengeksekusi keputusannya adalah:

- a. Tingkat prekonvensional mematuhi peraturan untuk menghindari hukuman. Bertindak dalam kepentingan sendiri;
- b. Tingkat konvensional menghidupkan pengharapan orang lain. Memenuhi kewajiban sistem sosial dan menjunjung hukum;
- c. Tingkat poskonvensional mengikuti prinsip keadilan dan hak yang dipilih sendiri. Mengetahui bahwa orang-orang menganut nilai-nilai yang berbeda dan mencari solusi kreatif untuk mengatasi dilema etika. Menyeimbangkan kepentingan diri dan kepentingan orang banyak.

9. Teori pengambilan keputusan berdasarkan etika /moral

Keputusan yang diambil selain memiliki dampak bagi pribadi maupun aspek yang lebih luas tentunya keputusan tersebut didasarkan pada sebuah tujuan. Secara etika tujuan dari sebuah keputusan dapat didasarkan pada beberapa teori di bawah ini:

a. Teori Utilitarianisme

Teori Utilitarianisme merupakan tindakan dimaksudkan untuk memberikan kebahagiaan atau kepuasan yang maksimal. Sebuah keputusan didasarkan pada kegunaannya, apakah keputusan tersebut berguna dan memberikan kepuasan maksimal atau tidak.

b. Teori Deontologi

Teori ini menekankan pada tindakan yang berlaku secara umum dan wajib dilakukan dalam situasi normal karena menghargai norma yang berlaku. Berdasarkan teori ini sebuah keputusan yang diambil harus sejalan dengan norma (peraturan) yang berlaku, keputusan tidak boleh bertentangan dengan norma yang ada.

c. Teori Hedonisme

Sesuai dengan kata hedon yang berarti kesenangan, kepuasan maka teori ini sangat menekankan pada alasan kepuasan yang ditimbulkannya. Sebuah keputusan ditunjukkan untuk mencari kesenangan dan menghindari ketidaksesuaian. Kesenangan yang dimaksud disini bisa bermakna kesenangan di pihak pembuat keputusan atau bisa juga di pihak organisasi.

d. Teori Eudemonisme

Teori eudemonisme memiliki makna kebahagiaan yang sejati. Teori eudemonisme memberikan penekanan pada keputusan yang diambil dengan tujuan akhir untuk kebahagiaan. Teori hedonisme dan eufisme meskipun sama-sama untuk mencapai kebahagiaan namun memiliki penekanan yang berbeda. Pada teori hedonisme memberikan penekanan pada kebahagiaan fisik dan menghindari sebuah penderitaan, sedangkan pada teori eufismisme bertujuan pada kebahagiaan yang batin dan tidak menghindari penderitaan.

Contoh: Presiden Indonesia mengalami dilema dalam pemanfaatan APBN karena terjadi beban keuangan yang besar karena adanya beban subsidi yang terlalu besar di sektor BBM. Sebuah dilemma apakah presiden harus mencabut subsidi BBM dengan konsekuensi terjadi kenaikan harga BBM yang berdampak pada kenaikan harga yang lain atau tetap membiarkan subsidi BBM tersebut dengan konsekuensi beban keuangan Negara semakin besar. Bila keputusan didasarkan pada hedonisme maka presiden membiarkan subsidi BBM sehingga harga BBM tetap dan rakyat tidak terbebani dengan kenaikan harga. Bila keputusan didasarkan pada eufisme presiden akan mencabut subsidi BBM supaya APBN dapat digunakan secara optimal bagi kemakmuran rakyat.

10. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan yang Etis

Pengambilan keputusan tentunya tidak terjadi secara mendadak dan tiba-tiba, tentunya pengambilan keputusan melewati proses pertimbangan-pertimbangan tertentu. Sebuah keputusan yang tidak diperhitungkan secara etis dan matang dapat berdampak mengerikan baik secara pribadi maupun publik. Pengambilan keputusan paling tidak dipengaruhi oleh beberapa faktor di bawah ini:

a. Tahap perkembangan moral

Tahap ini merupakan suatu tahap penilaian (*assesment*) dari kapasitas seseorang untuk menimbang nimbang apakah secara moral benar, makin tinggi perkembangan moral seorang berarti makin kurang ketergantungannya pada pengaruh-pengaruh luar sehingga ia akan makin cenderung berperilaku etis. Kebanyakan orang dewasa berada dalam tingkat menengah dari perkembangan moral, mereka sangat dipengaruhi oleh rekan sekerja dan akan mengikuti aturan dan prosedur suatu organisasi. Individu-individu yang telah maju ke tahap-tahap yang lebih tinggi menaruh nilai yang bertambah pada hak-hak orang lain, tak peduli akan mendapat mayoritas, dan kemungkinan besar menantang praktik-praktik organisasi yang mereka yakini secara pribadi sebagai sesuatu hal yang keliru.

b. Lingkungan organisasi

Dalam lingkungan organisasional merujuk pada persepsi karyawan mengenai pengharapan (ekspektasi) organisasional. Apakah organisasi itu mendorong dan mendukung perilaku etis dengan memberi ganjaran atau menghalangi perilaku tak-etis dengan memberikan hukuman/sangsi. Kode etis yang tertulis, perilaku moral yang tinggi dari para seniornya, pengharapan yang realistis akan kinerja, penilaian kinerja sebagai dasar promosi bagi individu-individu, dan hukuman bagi individu-individu yang bertindak tak-etis merupakan suatu contoh nyata dari kondisi lingkungan organisasional sehingga kemungkinan besar dapat menumbuhkan kembangkan pengambilan keputusan yang sangat etis.

c. Tempat kedudukan kendali

Tempat kedudukan kendali tidak lepas dengan struktur organisasi, pada umumnya individu-individu yang memiliki moral kuat akan jauh lebih kecil kemungkinannya untuk mengambil keputusan yang tidak etis, namun jika mereka dikendalai oleh lingkungan organisasi sebagai tempat kedudukannya yang sedikit banyak tidak menyukai pengambilan keputusan etis, ada kemungkinan individu-individu yang telah mempunyai moral yang kuatpun dapat tercemar oleh suatu lingkungan organisasi sebagai tempat kedudukannya yang mengizinkan atau mendorong praktik-praktik pengambilan keputusan tidak etis.

11. Pendekatan Filosofis dalam Pengambilan Keputusan yang Etis

Jadi, jika pemikirannya tidak secara kritis maka itu tidak termasuk dalam pemikiran filosofis. Mengenai kaitannya dengan pengambilan keputusan etis, ada tiga pendekatan yang perlu dilakukan:

a. Konsekuensialisme, Utilitarianisme, atau Teologi

Paham ini berpegang pada prinsip bahwa suatu tindakan itu benar secara moral jika konsekuensi yang menguntungkan lebih besar daripada konsekuensi yang merugikan. Oleh karena itu, penganut ideologi ini meyakini bahwa tindakan yang benar secara moral adalah suatu tindakan yang menghasilkan akibat yang baik.

b. Deontologi

Artinya setiap tindakan harus didasarkan pada pertimbangan kewajiban, hak, dan keadilan sangat penting bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan sebagai bentuk kewajibannya.

c. Etika Kebajikan

Pengambilan keputusan harus dapat mengkonsolidasikan kepentingan para pihak ke dalam tiga kepentingan yang umum atau mendasar, yaitu:

- a. Kepentingan mereka seharusnya menjadi lebih baik sebagai hasil dari keputusan;
- b. Keputusan tersebut seharusnya menghasilkan pembagian yang adil dalam keuntungan dan beban;
- c. Keputusan tersebut seharusnya tidak menyinggung hak para pemangku kepentingan, termasuk para pembuat keputusan.

12. Tujuan Pengambilan keputusan

a. Untuk meningkatkan kualitas diri dan karir pengambilan keputusan

Dengan kualitas diri dalam pengambilan keputusan otomatis menjadi suatu pra syarat mutlak bagi bagi seseorang lebih ideal diletakkan pada fungsi-fungsi kerja yang bersifat kebijakan.

b. Untuk peningkatan efisiensi

Keputusan yang baik pasti mempertimbangkan dari sudut keefektivitasannya, baik dari segi kualitas hasil, waktu pencapaian, dan implementasi.

Sehingga pada akhirnya efisien dalam proses. Efisiensi ini akan mampu dilakukan pada keputusan yang baru dan evaluasi berbagai keputusan yang lama untuk menghindari berbagai keputusan-keputusan yang tidak berdasar atau telah usang.

c. Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan

Dengan produktivitas yang maksimal akan memberikan dampak kesejahteraan yang maksimal pula.

E. Review Jurnal

No.	Judul, Nama, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Moral Pragmatism as a Bridge Between Duty, Utility, and Virtue in Managers 'Ethical Decision-Making. Matej Drascek. Adriana Rejc Buhova. Dana Mesner Andolsek. 2020	Artikel ini menyelidiki peran ke tiga teori etika yaitu etika normative-deontology, utilitarianisme, dan etika kebajikan dalam pengambilan keputusan etis para eksekutif perusahaan. Etika kebajikan sebagai variable dependen sehingga mempelajari interkoneksi ketiga teori etika normative dalam keadaan tertentu.	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan komparasi antara beberapa variable dengan jumlah responden sebanyak 200.	Dalam penelitian ini menemukan bahwa para manajer menggunakan teori etika yang berbeda dalam situasi yang berbeda (bisnis vs kehidupan pribadi, kepemimpinan etis formal dan informal). Model prediktif pengambilan keputusan etis bagaimanapun tidak dapat ditetapkan. Penelitian ini juga menemukan bahwa hanya sejumlah kecil variable yang mempengaruhi pilihan teori etika, yang mengarahkan etika bisnis ke paradigm manajemen postmodern. Penelitian ini juga menyarankan bahwa pragmatism moral dapat memberikan jawaban untuk pengambilan keputusan etis.
2	Personal Values Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. David J. and Fritzsche Effy Oz. 2007	Penelitian ini menguji hubungan antara nilai-nilai pribadi dan dimensi etika pengambilan keputusan. Studi ini meneliti nilai-nilai pribadi	penelitian ini menggunakan Analisis Partial Least Squares (PLS)	Penelitian ini menemukan bahwa kontribusi positif yang signifikan dari nilai-nilai altruistic untuk pengambilan keputusan etis dan kontribusi negative yang signifikan dari nilai-nilai peningkatan diri untuk

No.	Judul, Nama, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		yang berkaitan dengan lima jenis dilema etika.		pengambilan keputusan etis.
3	Pengaruh kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengambil keputusan terhadap kinerja karyawan direktorat jenderal PAUD dan pendidikan masyarakat kemendikbud. Oleh Sugiyanto dan Ruknan. Juni 2020	Bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh langsung keterampilan manajerial terhadap kinerja, kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan, dan pengaruh langsung keterampilan manajerial terhadap pengambilan keputusan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survey dengan teknik kausal. Untuk analisis data menggunakan analisis jalur dengan jumlah sebanyak 186 responden.	Hasil penelitiannya yang pertama kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, kedua keterampilan manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, ketiga pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (pengambilan keputusan yang efektif akan menyebabkan kinerja pegawai direktorat jenderal PAUD dan pendidikan masyarakat), keempat kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan (kepemimpinan yang kuat akan menyebabkan meningkatnya pengambilan keputusan pegawai direktorat jenderal PAUD dan pendidikan masyarakat), dan kelima keterampilan manajerial berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan.

No.	Judul, Nama, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	Sistem Informasi Manajemen Organisasi Perannya Dalam Penambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah. Oleh Adisel dan Robert Thadi Desember 2020	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap penggunaan system informasi manajemen perannya dalam pengambilan keputusan dan bagaimana pemecahan terhadap permasalahan yang terjadi.	Penelitian ini menggunakan kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Studi pustaka sebagai metode pengumpulan data seperti buku, catatan, laporan, Koran, majalah, jurnal dan internet.	Hasil penelitiannya bahwa Sistem Informasi Manajemen tidak diragukan lagi untuk praktisi bisnis dan dunia pendidikan, Sistem Informasi Manajemen organisasi perannya dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting guna memperoleh informasi yang akurat, tepat waktu, relevan, lengkap, dan ekonomis. Sistem Informasi Manajemen juga menghasilkan sumber informasi yang tinggi sehingga menjadi permintaan yang tinggi oleh organisasi.

Kesimpulan

Filsafat ilmu merupakan sebuah ilmu pengetahuan yang menjadi pokok pangkal dan puncak segala pengetahuan yang tercakup di dalamnya yang terdiri dari apa yang dapat diketahui (metafisika), apa seharusnya dilakukan (etika), sampai dimana harapan kita (agama), dan apa hakikat manusia (antropologi). Pemahaman kepada ilmu filsafat merupakan satu ilmu pengetahuan yang menarik untuk disimak. Bukan tanpa alasan, filsafat melahirkan pemikiran-pemikiran tentang berbagai macam hal dengan pendekatan yang lebih dalam dan bermakna termasuk dalam pengambilan keputusan. Setiap organisasi selalu dihadapkan dengan pengambilan keputusan karena untuk memecahkan suatu permasalahan. Dalam proses pemecahan permasalahan yang terjadi seorang pimpinan perlu melibatkan sikap, keyakinan, dan konsep-konsep dalam pengambilan keputusan sehingga dapat melahirkan keputusan

yang tepat. Seorang pimpinan juga perlu mengedepankan kode etik dalam pengambilan keputusan melalui beberapa pendekatan filosofis.

Setiap organisasi kode etik organisasi dan aturan perusahaan memang dapat menjadi koridor perilaku anggota organisasi. Tetapi, penerapan kode etik dan aturan perusahaan yang disertai dengan mekanisme hukuman dan imbalan memiliki efek negatif. Sistem hukuman dan imbalan sering digunakan untuk membangun dan menguatkan budaya organisasi termasuk menekan perilaku tidak etis yang dilakukan oleh karyawan sehingga pada akhirnya dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan dan pencapaian tujuan yang diharapkan.

REFERENSI

- Adisel, A., & Thadi, R. (2020). Sistem Informasi Manajemen Organisasi Perannya dalam Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 3(2), 145-153. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/alignment.v3i2.1579>.
- Amelia, R., & Afriansyah, H. (2019). Dasar Pengambilan Keputusan. 9–48. <https://doi.org/10.31227/osf.io/a4t5e>.
- Batens, D. (2015). The Role of Logic in Philosophy of Science. In *The Routledge Companion to Philosophy of Science*. <https://doi.org/10.4324/9780203744857.ch6>.
- Drascek, M., Buhovac, A.R., & Dana, M.A. (2020). *Moral Pragmatism as a Bridge Between Duty, Utility, and Virtue in Managers' Ethical Decision-Making*. *Journal of Business Ethics*, 172(4): 803-819.
- Fritzsche, D. J., & Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335–343. <http://www.jstor.org/stable/25123999>.
- Ismaun. (2015). Pengertian Filsafat, Objek, dan Kedudukannya dalam Berbagai Ilmu Pengetahuan. *Filsafat Pancasila*, 1–42. <http://repository.ut.ac.id/3922/1/PKNI4316-M1.pdf>.
- Lubis, N.A.F. (2011). *Pengantar Filsafat Umum*. Medan: IAIN Medan Press.
- Makbul, M. (2019). Filsafat Ilmu: (Filsafat Ilmu, Klasifikasi Ilmu, Ciri- Ciri Ilmu, Dan Sistem Kerja Keilmuan). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Nursalam. (2016). *Metodologi Penelitian*. (p.415). [http://eprints.ners.unair.ac.id/982/1/METODOLOGI PENELITIAN09162019.pdf](http://eprints.ners.unair.ac.id/982/1/METODOLOGI%20PENELITIAN09162019.pdf).

- Rofiq, M.N. (2018). Peranan Filsafat Ilmu Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan. *Falasifa: Jurnal Studi Keislaman*, 9(1), 161–175. <https://doi.org/10.36835/falasifa.v9i1.112>.
- Rusmini. (2018). Dasar dan jenis ilmu pengetahuan. *Edu-Bio*, 5, 79–94.
- Sejarah, M., Ilmu, F., Barat, D. I., & Hidayat, R. R. (2021). Reviewing The History Of The Western Philosophy. 7(1).
- Sugiyanto, & Ruknan. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Jenderal PAUD dan Pendidikan Masyarakat Kemendikbud. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM Metro*, 5(1): 37-46. <http://dx.doi.org/10.24127/jlpp.v5i1.1252>.
- Suharnan. (2005). *Psikologi Kognitif*, edisi revisi. Surabaya: Srikandi Ghalia.
- Wilujeng, S.R., & Diponegoro, U. (2015). Ilmu Dalam Perspektif Filsafat (Suatu Upaya Mengembalikan Ilmu pada Hakikatnya). *Humanika*, 20(2), 93-102–102. <https://doi.org/10.14710/humanika.20.2.93-102>.
- Wisesa, A. (2011). Integritas Moral Dalam Konteks Pengambilan Keputusan Etis. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 10(1): 86.

BAB 11: Manajemen Berdasarkan Intuisi

Pandangan Filsafat

(Ega Saiful Subhan)

Abstrak

Kata “manajemen” berasal dari bahasa Inggris yakni “manage” yang memiliki arti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan, dan memimpin. Secara epistemologi manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Hal tersebut yang mendasari manajemen sebagai seni mengelola dan mengatur agar tersusun secara rapi. Istilah manajemen tersebut biasanya diidentikan dengan dunia bisnis dan perkantoran. Manajemen sangat dibutuhkan agar tujuan pribadi atau organisasi bisa tercapai. Intuisi dapat diartikan sebagai daya atau kemampuan yang digerakkan oleh hati untuk dapat memahami sesuatu tanpa dipikirkan atau dipelajari lebih dahulu. Meskipun cukup berat dan ambigu untuk mendefinisikannya, namun tanpa kita sadari, sebuah intuisi memiliki peran penting dalam kehidupan sehari-hari. Hanya saja, dalam kenyataannya intuisi masih sering diabaikan bahkan kemunculannya tidak disadari langsung oleh manusia itu sendiri, padahal intuisi berperan penting dalam pengambilan keputusan di saat seseorang harus memilih dan mengambil keputusan yang kritis. Intuisi juga berperan dalam memilih, mengembangkan dan menemukan teori-teori baru.

Kata kunci: manajemen, intuisi

Pendahuluan

Manajemen juga dianggap sebagai seni karena keduanya memiliki karakteristik yang sama. Jika kita perhatikan definisi seni, kita akan memahami adanya keterkaitan antara manajemen dan seni.

Seni adalah sebuah pengetahuan sistematis yang membutuhkan kreativitas dan keterampilan. Seorang seniman juga perlu latihan terus menerus untuk menjadi sempurna atau mencapai tingkat kesempurnaan tertentu yang dianggap dapat diterima.

Namun, intinya di sini adalah seni perlu diekspresikan dengan baik oleh manusia. Seseorang tidak bisa belajar dan tidak menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam karya seninya. Dengan kata lain, seseorang atau orang tertentu harus menggunakan keterampilan dan kreativitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang mengesankan.

Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif dalam hal ini adalah mencapai tujuan sesuai perencanaan, sedangkan efisien adalah melaksanakan pekerjaan dengan benar, terorganisir, dan selesai sesuai jadwal.

Dalam konteks organisasi atau bisnis, kata manajemen dapat merujuk pada dua hal:

1. Manajemen merujuk pada proses, aktivitas, dan fungsi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
2. Kata manajemen juga dapat merujuk pada sekelompok orang yang menjadi manajer atau pembuat keputusan penting dalam organisasi, seperti; CEO, pejabat eksekutif, atau manajer umum.

Jadi, setiap kali individu atau sekelompok orang bekerja atau melakukan aktivitas untuk mencapai suatu tujuan maka mereka akan terlibat dalam manajemen.

Pembahasan

A. Manajemen

1. Manajemen Ilmiah

Setelah prinsip-prinsip dasar dalam seni dipelajari, kita kemudian dituntut untuk membawanya lebih jauh melalui kreativitas untuk menghasilkan kreasi yang bernilai ilmiah.

Manajemen ilmiah bukanlah perangkat efisiensi apa pun, bukan perangkat jenis apapun untuk mengamankan efisiensi; juga bukan sekelompok atau sekelompok perangkat efisiensi. Ini bukan sistem baru dalam menghitung biaya; ini bukan skema baru untuk membayar pekerja; itu bukan sistem kerja sepotong; ini bukan sistem bonus; ini bukan sistem premium; itu bukan skema untuk membayar pekerja; itu tidak memegang *stopwatch* pada seorang pekerja dan menuliskan hal-hal tentangnya; ini bukan studi waktu; ini bukan studi gerak, bukan analisis tentang pergerakan manusia; itu bukan pencetakan dan pemuatan dan pembongkaran satu atau dua tong kosong pada satu set pekerja dan mengatakan "Ini sistem anda, pergi dan gunakan itu". Itu

tidak dibagi *foremanship* atau fungsional *foremanship*; itu bukan salah satu perangkat yang rata-rata orang ingat ketika manajemen ilmiah dibicarakan.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), berpendapat bahwa untuk mengembangkan manajemen diperlukan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Pengembangan metode-metode ilmiah dalam manajemen;
- b. Seleksi ilmiah untuk karyawan, sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab;
- c. Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan;
- d. Kerja sama yang baik dengan semua pihak yang terkait, untuk mempercepat tercapainya tujuan.

Frank (1864-1924) menekankan pada masalah atau cara yang paling baik dalam penyelesaian setiap pekerjaan. Sedangkan Lillian Gilbert (1878-1927) menekankan adanya prinsip "*the right man in the right place*".

2. Manajemen Klasik

Dalam perkembangan pemikiran manajemen sebagai disiplin ilmu, aliran manajemen klasik merupakan awal dari pembentukan teori manajemen modern. Secara pengelompokan, teori yang dihasilkan oleh para ahli manajemen klasik sering disebut teori manajemen klasik.

Para ahli manajemen klasik awalnya mencoba menjawab masalah pengelolaan perusahaan-perusahaan yang sedang maju dan berkembang akibat revolusi industri pertama di Inggris. Tidak heran pemaparan teori manajemen yang dihasilkan lebih bersifat dasar dan lebih relevan dalam dunia bisnis masa itu.

Ciri-ciri dari teori manajemen klasik antara lain adalah sebagai berikut:

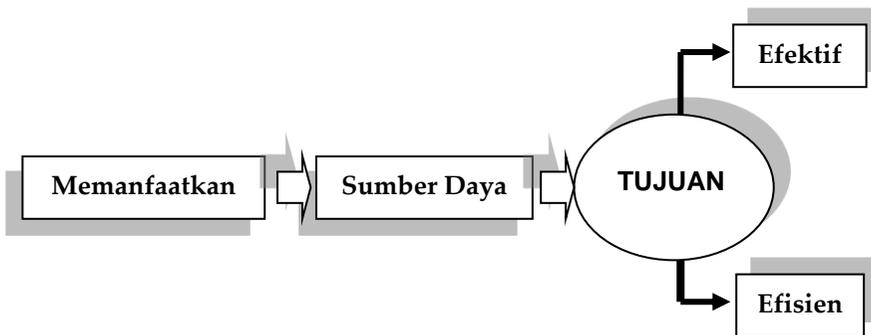
- a. Memberi perhatian khusus pada efisiensi organisasi;
- b. Mengutamakan deskripsi tugas dalam organisasi;
- c. Mengandalkan sistem terkendali dalam hierarki organisasi;
- d. Menganggap manusia sebagai unsur paling penting dalam organisasi;

e. Menganggap keahlian manusia sebagai faktor penting bagi deskripsi tugas.

Robert Owen (1771-1858), menekankan pentingnya unsur manusia dalam kegiatan produksi. Untuk meningkatkan produktivitas, Owen berusaha memperbaiki etos kerja dengan jalan mengurangi jam kerja standar.

Charles Babbage (1792-1871), berpendapat bahwa meningkatnya produktivitas dan menurunnya biaya produksi karena dalam proses kerja menerapkan prinsip-prinsip ilmiah. Di samping itu kerja sama antar karyawan, pimpinan, dan pemilik perusahaan dapat memajukan perusahaan.

3. Skema Pengertian Manajemen



Gambar 1. Skema Pengertian Manajemen

Ricky W. Griffin dan Ronald J Ebert (2002), mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses pemanfaatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

B. Intuisi

Intuisi sebenarnya bukanlah suatu istilah yang asing bagi kita. Hanya saja kita belum dapat mendefinisikannya secara jelas. Intuisi merupakan suatu kemampuan yang digerakkan oleh hati untuk dapat

memahami sesuatu tanpa dipikirkan atau dipelajari lebih dahulu. Jika kita memandang matematika contohnya, maka intuisi itu ada di mana-mana yaitu dalam kajian dan penemuan matematika serta digunakan dalam pembelajaran matematika. Intuisi merupakan bagian penting dari matematika, meskipun cukup berat dan ambigu untuk mendefinisikannya. Tanpa kita sadari, sebuah intuisi juga berperan penting dalam kehidupan kita sehari-hari sebab proses berpikir kita yang seperti biasa tidak cukup untuk menjangkau permasalahan yang kita hadapi. Intuisi ini dapat hadir secara tiba-tiba atau dengan kata lain secara spontan dengan dilandasi pengetahuan, pengalaman, kemampuan, dan keterampilan yang kita miliki.

Dengan demikian, intuisi merupakan keyakinan matematika tanpa formalitas. Secara harfiah, intuisi lawan kata dari *rigorous* yang artinya teliti, ketat, dan tepat. Meskipun sebenarnya pengertian ini sangat kaku. Dan kata *rigorous* itu sendiri tidak dapat didefinisikan dengan tepat dan cenderung intuitif. Intuisi juga berarti visual. Dalam definisi ini, intuisi memiliki 2 pandangan yaitu dari segi topologi atau geometri dalam dua cara:

1. Versi intuisi yang memiliki arti visualisasi kurva dan permukaan. Ini merupakan versi yang abstrak. Di sini, intuisi dapat dikatakan unggul dan bernilai.
2. Versi intuisi yang menyesatkan, meragukan atau salah. Makna intuisi lainnya adalah masuk akal, dapat diterima oleh logika, mampu dipercaya, dapat diterima, (*plausible*) sebagai sebuah konjektur meskipun tidak dapat dibuktikan; intuisi bermakna tidak lengkap.

Jika Anda mengambil batas bawah tanda integral tanpa menggunakan teorema Lebesgue, jika Anda memperluas fungsi pangkat tanpa memeriksa, maka Anda telah menggunakan analisis itu berdasarkan intuisi. Makna intuisi sebenarnya dekat dengan heuristik yang didasarkan pada beberapa model atau contoh yang khusus. Intuisi itu juga merupakan suatu pemikiran yang dipandang sebagai sesuatu yang utuh, tidak terpisah-pisah (*holistik*) dan integratif. Intuisi di sini dimaknai sebagai lawan kata dari detail (*rinci*) dan analitik. Penggunaan intuisi itu sebenarnya adalah samar-samar, tidak jelas. Itu dapat

mengubah dari penggunaan yang satu kepada penggunaan yang lainnya. Ada penulis yang senang menunjukkan intuisi melalui diagram dan gambar dan ada juga yang menekankan intuisi pada visual dan fisik (Hersh, 1997).

1. Tokoh Aliran Intuisi

Aliran Filsafat Intuisionisme merupakan aliran filsafat dalam tradisi Kant yang mengemukakan bahwa semua pengetahuan manusia itu diawali oleh intuisi, menghasilkan konsep-konsep, dan diakhiri dengan gagasan. Dalam kajian filsafat, intuisi dapat dikatakan sebagai sesuatu yang baru dalam sejarah filsafat. Aliran ini menganggap bahwa intuisi itu merupakan sumber pengetahuan, kebenarannya didasarkan pada perasaan dan keyakinan yang tiba-tiba muncul dengan mengabaikan proses berpikir dan sifatnya spontan atau segera. Berbeda dengan pendapat Bergson yang mengatakan bahwa intuisi secara harfiah tidak dapat disamakan dengan perasaan dan emosi. Menurutnya, intuisi itu dapat dilihat sebagai hasil dari pengalaman yang kemudian digunakan untuk mendapatkan pengetahuan yang diperoleh dengan cara merenung secara mendalam dan kemudian muncul ide-ide tersebut (Muniri, 2018).

Intuisionisme mulai dikembangkan oleh Brouwer pada tahun 1908. Brouwer merupakan seorang matematikawan Belanda yang menyatakan bahwa matematika merupakan hasil kreasi pikiran manusia. Sebelum Brouwer, telah ditemukan beberapa ide awal tentang intuisionisme, yaitu oleh Kronecker (1890- an) dan Poincare pada rentang tahun 1902-1906. Filsuf lainnya yang juga merupakan matematikawan dari Jerman yang mensintesakan rasio dan empiris secara seimbang yaitu Kant (1724-1804). Kant dapat dimasukkan sebagai pengikut aliran rasionalisme, tetapi ia memiliki pandangan sendiri yang merupakan sintesis dari rasionalisme dan empirisme. Menurut Kant (Wilder, 1952), matematika harus dipahami dan dikonstruksi menggunakan intuisi murni, yaitu intuisi “ruang” dan “waktu”. Konsep dan keputusan matematika yang bersifat *synthetic a priori* akan menyebabkan ilmu pengetahuan alam pun menjadi tergantung kepada matematika dalam menjelaskan dan memprediksi

fenomena alam. Menurutnya, matematika dapat dipahami melalui “intuisi penginderaan”, selama hasilnya dapat disesuaikan dengan intuisi murni kita. Tokoh lain yang juga dimasukkan ke dalam jajaran intuitionisme adalah Arend Heyting (1898-1980) yang merupakan mahasiswa Brouwer di University of Amsterdam (Suyitno, 2018). Heyting memberikan kontribusi dengan mengkonstruksi tiga sistem formal logika konstruktif yaitu:

- a. Heyting's propositional calculus atau intuitionistic propositional calculus, memformulasikan prinsip-prinsip logika proposisi konstruktif;
- b. Heyting's predicate calculus atau intuitionistic predicate calculus, memformulasikan logika predikat konstruktif;
- c. Heyting's arithmetic atau intuitionistic arithmetic, memformulasikan prinsip-prinsip teori bilangan elementer yang konstruktif (Mints, 2011).

Dalam perjalanannya, Heyting mengembangkan lambang logika kaum intuisionis. Kaum Intuisionis dengan logika yang dikembangkan sendiri telah berjaya dengan berhasil menyusun kembali sebagian besar matematika masa kini, termasuk teori kekontinuan dan teori himpunan. Namun demikian, masih terdapat kekurangan yaitu matematika intusionis dianggap sebagai kurang kuat dibanding matematika klasik, dan sulit untuk berkembang. Sedangkan kelebihanannya adalah metode intuisionisme ini diyakini tidak menghasilkan kontradiksi (Prabowo, 2009). Pendukung aliran ini selanjutnya adalah Dummett yang berasal dari Inggris yang mengkaji banyak hal seperti filsafat bahasa, metafisika, logika, dan filsafat matematika. Dummett menggunakan bahasa untuk memahami matematika dan logika dan ini dilakukannya sejak awal (Sukmana, 2011).

Keragaman mengenai definisi intuisi ini tentunya menimbulkan persepsi dan makna yang berbeda-beda tergantung dengan filsuf yang menemukannya. Namun, dapat disimpulkan bahwa aliran intuitionisme ini pada intinya lebih menekankan kepada konstruktif

yang didasarkan kepada sebuah keyakinan. Namun, antara intuitionisme dengan konstruktivisme masih memiliki benang merah.

2. Intuisi dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan atau pembuatan keputusan dapat dikatakan sikap terhadap suatu keadaan yaitu sebagai eksekusi akhir dari beberapa pilihan keadaan, intinya menetapkan suatu kondisi demi tercapainya suatu tujuan dengan hasil sesuai yang diinginkan.

Konteks pengambilan keputusan seringkali dihadapkan pada seorang pimpinan atau setidaknya manajer dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan ataupun organisasi swasta. Kepiawaian seorang pemimpin atau minimal seorang manajer akan terlihat pada saat mengambil keputusan, terutama keputusan atas kondisi yang sulit dimana terdapat beberapa pilihan-pilihan yang cenderung kurang menguntungkan ataupun pilihan-pilihan prioritas yang levelnya satu sama lain sejajar dan memiliki konsekuensi dengan level yang sejajar pula atas risiko (kerugian) yang harus ditanggung.

Beberapa kondisi pembuatan/pengambilan keputusan seorang pemimpin seringkali:

- a. *Ambigüe*, di awal pemberlakuan keputusan tidak mampu diterjemahkan pihak bawahan secara jelas atau bahkan lebih parahnya adalah bahwa pemimpin tersebut bingung memutuskan kemudian menjadi bingung sendiri atas hal yang dia baru saja putuskan;
- b. *Debatable*, di tengah keputusan berjalan, pada pihak-pihak terkait yang menjalankan keputusan terjadi pro-kontra, sehingga polemik muncul kemudian memunculkan masalah tanpa solusi yang berikutnya menambah masalah baru tanpa mengubur masalah sebelumnya;
- c. Konflik dan kerugian, yaitu hasil pembuatan keputusan yang pada akhirnya disimpulkan cenderung tidak tepat.

3. Ragam Perspektif Intuisi

Dalam perkembangan selanjutnya, corak berpikir yang dikembangkan oleh filsuf tertentu sangat bergantung kepada bentuk epistemologinya karena epistemologi selain sebagai bagian filsafat

yang mengkaji segala sesuatu yang terkait dengan pengetahuan, seperti dasar, sifat, jenis-jenis, objek, struktur, asal mula, metode dan validitas ilmu pengetahuan, juga merupakan struktur yang membentuk analisa filosofis yang dikembangkan oleh sang filsuf. Seperti diketahui bahwa filsafat ilmu Barat memandang ilmu (sains) hanya terbatas pada bidang empiris atau fisik. Berbeda dengan epistemologi Islam yang memandang bahwa manusia tidak hanya dapat mengetahui hal-hal yang fisik, tetapi juga yang metafisik.

Dengan demikian ada 3 perspektif dalam memandang intuisi:

a. Tradition/Metafisik

"Intuition" berasal dari bahasa latin *"in"* dan *"tuere"* yang artinya *"looking or contemplating from within"*. Dalam Filsafat klasik, intuisi disematkan pada istilah *"nous"*, bahas Latin *"intellectus"* dan bahasa Roma *"mens"* (spirit), dalam bahasa Inggris *"intelligence"* atau *"understanding"*. *"Nous"* merupakan kapasitas akal yang tertinggi (*the highest mental faculty*) yang mampu mempersepsi secara langsung tentang *"the real"* dan *"the universal principle"* yang bersifat *self-evidence* dan sulit terbantahkan. *Nous* berbeda dari *"reason"* berfungsi dalam logika matematika, sedangkan *"nous"* sejatinya dalam filsafat klasik yunani adalah *the noetic vision of the principle* (penyaksian batin atau intuitif tentang prinsip-prinsip).

b. Filsafat Islam Rasional

Para filsuf menekankan peran penting *"aql al fa'al"/active intelligence* yang mengiluminasi pengetahuan atau *ma'qulat* kepada akal-akal manusia.

- 1) Abu Nasr Al Farabi (874-950 M) → *"alfayd"* menimpa akal para nabi dengan *"daya mutakhayyilah"* dan menimpa akal para filosof melalui *"aql al mustafad"*.
- 2) Ibn Sina (980-1037 M) *"al hads"*: munculnya makna-makna dalam pikiran dalam seketika (دفعه) dan satu waktu seperti kilatan petir.
- 3) Abdul Rahman Badawi (1917-2002 M) menggunakan istilah *Al-'ayan* (العيان) yaitu persepsi secara langsung tentang hakikat atau realitas tertentu *"الإدراك المباشر لحقيقة او واقعة ما"*:

- a) *Al-'ayan Al-hissi* (intuisi inderawi);
- b) *Al-'ayan Al-tajribi* (intuisi empirik);
- c) *Al-'ayan Al-'aqli* (intuisi aksiomatik);
- d) *Al-'ayan Al-tanabbu'i*;
- e) *Al-'ayan Al-metafisiqi* (intuisi metafisis).

c. Filsafat 'irfani (Tasawuf)

Ilmu ini dibagi dua, yaitu:

- 1) Ilmu husuli → pengetahuan yang diperoleh melalui upaya mental → proses penalaran dan pembelajaran;
- 2) Ilmu hudhuri → pengetahuan yang hadir dalam mental → penyingkapan.

4. Potensi-Potensi *Qalb*

- a. Secara ontologis, *qalb* merupakan pusat diri manusia yang memiliki dua makna, yaitu bermakna metafisis/spiritual dan biologis (organ jantung). *Qalb* metafisis merupakan kemampuan jiwa yang partikular, di luar batasan '*aql* (القوة التي وراء الطور العقلي).
- b. Al-Quran selalu mengaitkan *qalb* dengan aktivitas intelektual (*ta'aqul*) dan pemahaman mendalam (*tafaqquh*). "*Ta'aqul*" dan "*tafaqquh*" merupakan proyeksi dari kapasitas *qalb* (يعقل من القلب) pengetahuan *qalb* → pengetahuan intuitif sekaligus intelektual. Apalagi, dalam bahasa Arab, '*aql* (intelekt) tidak dibatasi dengan kapasitas analisis-rasional sebagaimana dipahami di zaman modern. Begitu juga, dengan *qalb* (*heart*) yang tidak dibatasi dengan makna sentimen/emosi. Oleh karena itu, *qalb* adalah fakultas *transcendens*, suatu kapasitas yang melampaui batasan rasio & emosi dan alam fisik, sehingga mampu mempersepsi suatu kebenaran.
- c. *Qalb* berpotensi mengenal Allah SWT dan segala hakikat sesuatu (محل معرفة الله تعالى بالفطرة صالح لمعرفة الحقائق)
- d. Pengetahuan *qalb* → علم يقذفه الله في قلب عبده من يشاء فيصبح علما وعالما ومعوما
- e. Potensi *qalb* → bergantung pada tingkat keimanan, aspirasi (الهمة), kejernihan (الصفاء), kesiapan (الاستعداد).
- f. Imam Al-Ghazali (1056-1111) mengibaratkan *qalb* tersebut sebagai sebuah cermin dan *lauh mahfud* juga adalah cermin. Jika kedua cermin berhadapan, maka catatan pada *lauh al mahfudz* dan yang ada

pada *alam malakut* (kerajaan langit) terpantul dalam *qalb* (bening) → daya imaginal.

- g. *Qalb* juga memiliki pengetahuan primordial (*fitrah*) tentang baik-buruk yang diilhamkan oleh Allah kepada tiap jiwa manusia. Tidak heran, Nabi Muhammad SAW menganjurkan untuk menjadikan *qalb* sebagai rujukan utama (استفت قلبك) dalam membuat penilaian dan menentukan sikap → *dhamir* (suara hati/*conscience*).

C. Pandangan terhadap Qalb

1. **Secara ontologis**, *qalb* merupakan pusat diri manusia yang memiliki dua makna, yaitu bermakna metafisis/spiritual dan biologis (organ jantung). *Qalb* metafisis merupakan kemampuan jiwa yang partikular, di luar batasan *'aql*.
2. **Secara Epistemologi**, Al-Quran selalu mengaitkan *qalb* dengan aktifitas intelektual (*ta'aqul*) dan pemahaman mendalam (*tafaqquh*). "Ta'aqqul" dan "tafaqquh" merupakan proyeksi dari kapasitas *qalb* pengetahuan *qalb* → pengetahuan intuitif sekaligus intelektual. Apalagi, dalam bahasa Arab, *'aql* (intelek) tidak dibatasi dengan kapasitas analisis-rasional sebagaimana dipahami di zaman modern. Begitu juga, dengan *qalb* (heart) yang tidak dibatasi dengan makna sentimen/emosi.
3. **Secara Aksiologi** *qalb* dapat dikatakan sebagai fakultas *transendens*, suatu kapasitas yang melampaui batasan rasio & emosi dan alam fisik, sehingga mampu mempersepsi suatu kebenaran.



Kesimpulan

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli di atas bahwa intuisi merupakan refleksi dari proses nalar suatu informasi dan proses suatu pengalaman yang mengakibatkan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan dapat secara cepat namun efektif. Dengan demikian keputusan yang hakiki adalah keputusan yang bersumber dari getaran hati yang dimana akan mengarah pada akal manusia untuk mengekspresikan nafsu serta keinginannya dalam kehidupan.

Referensi

- Griffin, W.R., & Ebert, R.J. (2002). *Management*. Jakarta: Erlangga.
- Hersh, R. (1997). *What Is Mathematics, Really?*. Oxford University Press.
- Kant, I. (1781). *The Critic Of Pure Reason: Section III. Of Opinion, Knowledge, and Belief; Chapter III. The Arehitectonic of Pure Reason*” Translated By J. M. D. Meiklejohn, Retrieved 2021.
- Kant, I. (1783). *Prolegomena to Any Future Metaphysics: First Part Of The Transcendental Problem: How Is Pure Mathematics Possible? Sect. 6*. Trans. Paul Carus. Retrieved 2021.
- Kant, I. (1783). *Prolegomena to Any Future Metaphysics: First Part Of The Transcendental Problem: How Is Pure Mathematics Possible? Sect. 10*. Trans. Paul Carus. Retrieved 2021.
- Kant, I. (1787). *The Critic Of Pure Reason: Introduction: V. In all Theoretical Sciences of Reason, Synthetical Judgements "a priori" are contained as Principles*”. Translated By J. M. D. Meiklejohn, Retrieved 2021.
- Kant, I. (1787). *The Critic Of Pure Reason: SS 9 General Remarks on Transcendental Aesthetic*. Translated By J. M. D. Meiklejohn, Retrieved 2021.
- Mutia, M., Rochmad, R., & Isnarto, I. (2021). *Pentingkah Sebuah Intuisi dalam Pembelajaran Matematika?*. PRISMA: Prosiding Seminar Nasional Matematika 4, 369-374.
- Prabowo, A. (2009). *Pembuatan Karbon Aktif dari Tongkol Jagung Serta Aplikasinya Untuk Adsorpsi Cu, Pb, dan Amonia*. Universitas Indonesia, Depok.
- Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif Konsep, Prinsip dan Operasionalnya*. Tulungagung: Akademia Pustaka.

Taylor, F.W. (2006). *The Principles of Scientific Management*. New York: Cosimo.

Wilder, R.L. (1952). *Introduction to the Foundation of Mathematics*. New York.

<http://maarifnu.org> > intuisi-pemimpin-lembaga-NU.

<https://ardra.biz/topik/teori-manajemen-frank-dan-lilian-gilbert/>.

Tentang Penulis



Diah Ayu Septi Fauji, lahir di Kediri ,11 September 1987. Merupakan seorang pembelajar yang sampai saat ini baru menapaki jenjang Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Malang. Sejak tahun 2016, dipercaya untuk berbagi ilmu di Universitas Nusantara PGRI Kediri sekaligus menjadi editor jurnal.



Ismayantika Dyah Puspasari lahir di Kediri, 06 Oktober 1989. Ditahun 2015 memulai untuk menjadi pengajar di Universitas Nusantara PGRI Kediri dan saat ini sedang menuntut ilmu pada jenjang Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Malang.



Ega Saiful Subhan Lahir di Dompu 13 Agustus 1986. Aktif sebagai Dosen di STIE Yapis Dompu sejak tahun 2013, Pernah menjadi sekertaris umum pada Forum Dosen Indonesia (FDI) Provinsi Nusa Tenggara Barat Periode 2015-2020 dan pada tahun 2021 melanjutkan studi S3 di Universitas Negeri Malang pada Program Doktor Ilmu Manajemen.



Erna Retno Rahadjeng lahir di Malang 29 Januari 1964, sedang menempuh studi jenjang pendidikan program doktor, di Universitas Negeri Malang. Sejak tahun 1989 di percaya untuk berbagi ilmu di Jurusan Manajemen FEB Universitas Muhammadiyah Malang



Fadali Rahman, SE.,MM. Lahir di Kabupaten Pamekasan, tanggal 09 Maret 1991. Penulis menempuh pendidikan sarjana (S1) di Universitas Madura dan lulus Sarjana Ekonomi (SE) pada tahun 2012. Selanjutnya penulis menempuh pendidikan pascasarjana (S2) di Universitas Islam Malang dengan gelar Magister Manajemen (MM) lulus pada tahun 2016. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen tetap di Institut Agama Islam Al Kairat Pamekasan (IAI AL KHAIRAT PAMEKASAN) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program studi Perbankan Syariah



Esy Nur Aisyah lahir di Pamekasan 9 September 1986. Seorang pembelajar yang sampai saat ini masih baru menempuh jenjang Pendidikan Program Doktor di Universitas Negeri Malang. Sejak tahun 2013 dipercaya untuk berbagi ilmu di Univeristas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.



Lina Saptaria, S.Pd., MM., lahir di Kediri, tanggal 17 September 1983. Penulis menempuh pendidikan Sarjana (S1) di Universitas Negeri Malang lulus pada tahun 2006. Penulis menempuh Pascasarjana (S2) di Universitas Islam Kadiri Kediri lulus dengan pada tahun 2009. Saat ini penulis menempuh pendidikan Doktorat (S3) di Universitas Negeri Malang. Penulis bekerja sebagai dosen tetap Universitas Islam Kadiri Kediri.



Budi Utami, Kelahiran 19 Sept 1971. Penulis merjadi dosen sejak 2002 di Universitas Islam Majapahit. Saat ini tengah menjadi mahasiswa aktif Program Doktor Ilmu Manajemen 2021 di Universitas Negeri Malang.



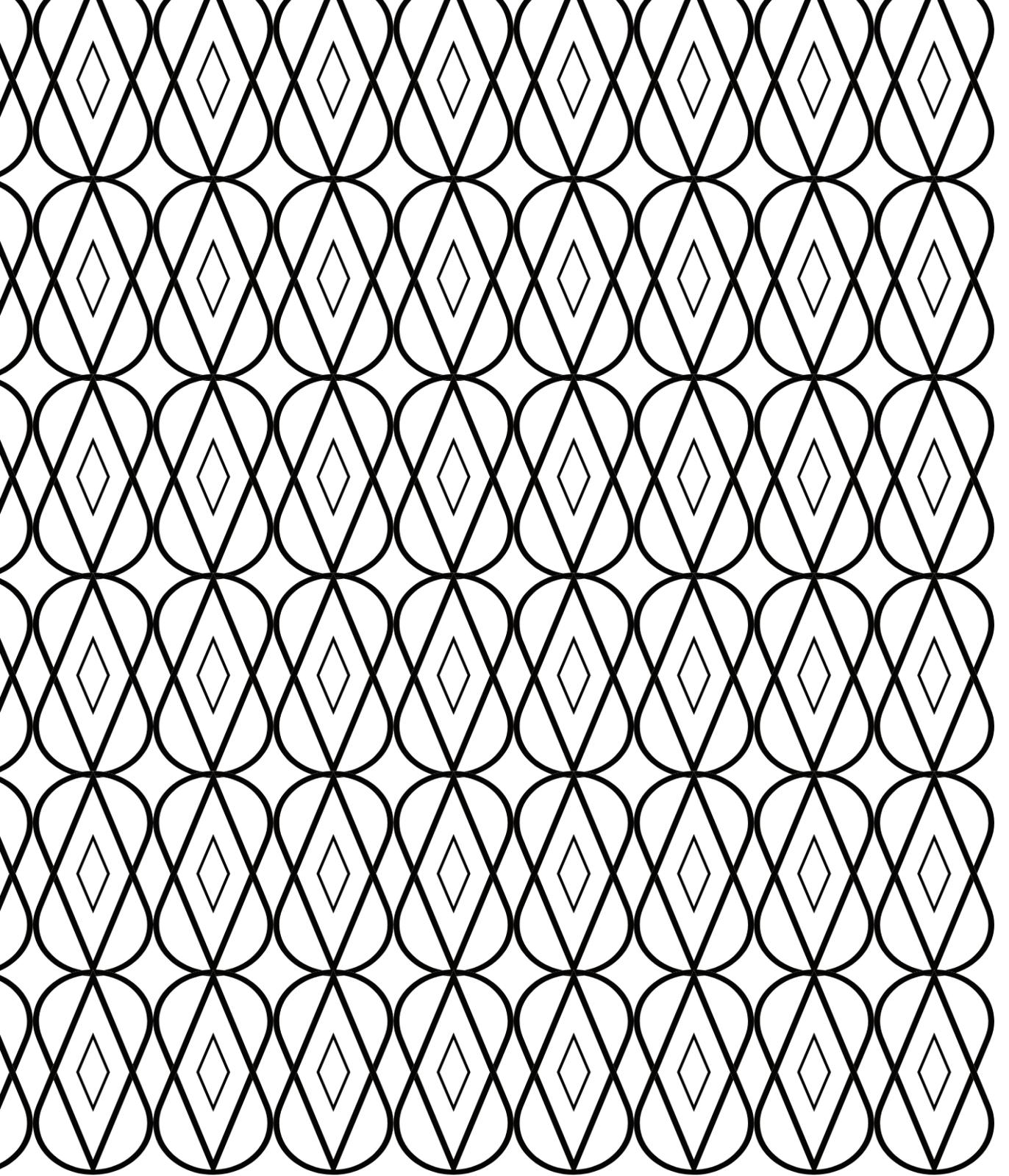
Arisman, lahir di pasir pengaraian kabupaten Rokan hulu ,Riau 14 agustus 1979, pada saat ini sedang menempuh pendidikan di PDIM Universitas negeri Malang.sejak 2005 s/d sekarang merupakan PNS dilingkungan pemerintah daerah kabupaten Rokan Hulu.



Mahmud, Lahir di Dompus-NTB 16 Juni 1982. Adalah Pengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Yapis Dompus-NTB sejak 2016 s.d sekarang dan menjadi Mahasiswa S3 di Universitas Negeri Malang Angkatan 2021-2022 Jurusan Ilmu Manajemen.



Dewi Nurjannah, sedang menempuh studi jenjang pendidikan program doktor, di Universitas Negeri Malang. Saat ini juga menjadi dosen aktif di Jurusan Manajemen FEB Universitas Muhammadiyah Malang



Penerbit Fakultas Ekonomi
Universitas Nusantara PGRI Kediri
Jl. KH.Ahmad Dahlan no. 76 Kediri

ISBN 978-623-94619-9-7 (PDF)



9 786239 461997

