

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah makhluk sosial (*zoon politicon*), ia tidak bisa hidup sendirian akan tetapi saling membutuhkan satu sama lainnya. Dengan kata lain manusia harus bisa saling mengisi dan membantu dengan manusia lainnya, seperti dalam kenyataannya bahwa keberhasilan manusia tergantung dari peranan manusia yang lainnya dan hal ini sesuai dengan kedudukan manusia sebagai makhluk sosial. (Koencaraningrat, 1990:43). Dalam kehidupan masyarakat banyak ditemui usaha atau kegiatan yang dilakukan manusia, baik itu yang dilakukan secara pribadi maupun yang dilakukan secara kelompok atau kerjasama yang biasanya dilakukan oleh beberapa orang (dua orang atau lebih) dalam berbagai kegiatan yang terarah dan terencana agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, untuk mewujudkan kerjasama yang baik di perlukan sebuah organisasi untuk melakukan proses dan mekanisme kegiatan yang teratur dan terarah. Dengan kata lain organisasi adalah proses atau rangkaian kegiatan kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga lebih mudah dalam mencapai tujuan tersebut. Hal ini selaras dengan al-Qur'an surat al-Maidah ayat 2 yang berbunyi:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

“Dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebaikan dan taqwa, dan janganlah kamu tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran”
(Soenardjo, dkk, 1989:157).

Dan juga sesuai dengan kaidah ushul fiqh :

التَّعَاوَنُ عَلَى الْبِرِّ مَطْلُوبٌ وَالتَّعَاوَنُ عَلَى الشَّرِّ مَمْنُوعٌ

“Tolong menolong dalam kebaikan itu dianjurkan sedangkan tolong menolong dalam kejahatan itu di larang.”

Dalam kenyataannya apapun bentuk suatu organisasi, pasti memerlukan seorang pemimpin yang dibantu oleh sejumlah orang yang dapat membantu kelancaran organisasi tersebut. Ralp M. Stogdill mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan konsep yang berdasarkan pengalaman. (Mara'at, 1982:7).

Apabila dalam kerjasama atau organisasi tidak ada seorang pemimpin atau yang memimpin, maka sudah pasti kerjasama tersebut tidak akan berjalan, jadi sangat jelas bahwa adanya kepemimpinan itu timbul karena adanya suatu organisasi, demikian juga sebaliknya suatu organisasi sudah barang tentu membutuhkan seorang pemimpin. Dengan demikian antara organisasi dan pemimpin merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan timbul kapan dan dimanapun apabila mengandung tiga unsur sebagai berikut:

1. Adanya orang yang dipengaruhi
2. Adanya orang yang mempengaruhi
3. Adanya orang yang mempengaruhi dan mendorong agar tercapainya suatu tujuan (M. Karjadi, 1985: 25).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketika manusia akan melakukan suatu kegiatan kerjasama atau mendirikan suatu organisasi maka haruslah mengangkat seorang pemimpin. Hal ini sesuai dengan Firman Allah dalam surat al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat “Aku hendak menjadikan khalifah di muka bumi”. (Soenardjo, 1989:13)

Keterangan al-Qur'an di atas, menunjukan betapa pentingnya dan menjadi suatu keharusan mengangkat seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi atau perusahaan.

Demikian pula suatu organisasi (perusahaan) tidak terlepas dari adanya peranan seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai tugas memimpin dan mengendalikan perusahaan dan juga menangani tugas-tugas yang seluruhnya bersifat “*manajerial*” dan diantaranya adalah menghentikan kecenderungan untuk melakukan sesuatu seorang diri atau secara individual (George R. Terry, 1993:9).

Banyak orang yang masih berpendapat bahwa pengurus dan manajer itu sama, padahal antara keduanya mempunyai beberapa perbedaan yang mendasar, pengurus yaitu para anggota yang terpilih dalam rapat anggota, sedangkan manajer adalah seorang tenaga khusus yang mempunyai kecakapan dan kemampuan di bidang usaha, ia diangkat oleh pengurus dan anggota, yang berfungsi untuk memimpin usaha dengan mengkoordinir seluruh bawahan (karyawan) yang melaksanakan usaha, manajer sering pula disebut sebagai pelaksana utama (G. Kartasapoetra, 1989:67).

Peran seorang manajer perusahaan harus mampu memimpin, membina, dan mengarahkan karyawan agar mau bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaan dengan antusias untuk mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan, sebab tidak dapat dipungkiri bahwa gairah kerja para karyawan pada dasarnya tergantung pada

kecakapan manajer atau pimpinan untuk memotivasi dan mengarahkan para bawahannya. Tanpa pengarahan yang baik dari manajer, karyawan tidak bergairah dalam bekerja bahkan cenderung bermalas-malas (H. Malayu S.P. Hasibuan, 1992:52).

Seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh para karyawan, karyawan merupakan tangan kanan para pengusaha. Bersama mereka (karyawan), para pengusaha dapat menggerakkan faktor-faktor produksi modal dan peralatan secara produktif karena itu karyawan merupakan kekayaan (*asset*), utama suatu perusahaan, sehingga tanpa karyawan tidak akan terwujud tujuan dan cita-cita perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat keterampilan, kecakapan dan sikap dari tenaga kerja atau karyawan di bawah pengarahan dan bimbingan seorang manajer (Sukanto Reksohadiprodjo, 1980:4). Para karyawan mempunyai kewajiban yang harus ditaati dan dipatuhi yaitu:

1. Taat pada berbagai ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku dalam perusahaan.
2. Menjaga nama baik perusahaan.
3. Sejauh mungkin bekerja dengan ketekunan, loyalitas, dan produktifitas yang maksimal yang memungkinkan perusahaan lancar dalam rangka pencapaian tujuan. (SP. Siagian, 1989:73).

Manajer diharapkan tahu dan sadar akan posisinya sehingga mampu melaksanakan tugas khususnya yang berkaitan dengan fungsi manajer itu sendiri

sebagai pembina dan pengelola di perusahaan, dan juga manajer menyanggah beban yaitu untuk membina dan mengarahkan apa yang direncanakan dan dicita-citakan perusahaan. Dalam konteks ini manajer diharapkan mampu berperan aktif dalam mengambil inisiatif serta mengambil keputusan yang bijaksana demi tercapainya pembinaan karyawan yang efektif dan produktif.

Begitupula yang dilakukan oleh Pimpinan Perusahaan Injuk Karya Aren, manajer perusahaan tersebut memiliki peranan yang sangat penting, hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya pembinaan yang dilakukan oleh manajer dan pemilik perusahaan sehingga mampu mengefektifkan kinerja karyawan, hal ini jelas sangat menguntungkan bagi perusahaan. Seperti yang dituturkan oleh pemilik perusahaan Injuk Karya Aren Malangbong-Garut dapat dibuktikan pada tahun 1994 sampai tahun 1997 ketika perusahaan masih menggunakan manajemen tradisional tidak mengalami kemajuan yang berarti hal ini terbukti dari hasil produksi yang dicapai oleh perusahaan dari 5400.000 biji sapu pertahun hanya mengalami peningkatan sebanyak 5% yaitu pada tahun berikutnya hanya menghasilkan sebanyak 5670.000 biji sapu dari 300 karyawan. Akan tetapi pada tahun 1998 sampai sekarang setelah perusahaan mengangkat seorang manajer terbukti mampu mengefektifkan karyawan dan mampu meningkatkan produksi perusahaan tersebut hal ini terlihat dari persentase produksi yang mengalami peningkatan sebanyak 25% yaitu dari 5400.000 biji sapu, sikat, dan tali pertahun menjadi 6750.000.pertahun. Jadi peranan manajer di Perusahaan Injuk Karya Aren sangat penting hal ini terbukti dengan meningkatnya produksi yang sangat signifikan. Begitu juga dalam pemasaran produksi Perusahaan Injuk Karya

Aren mengalami peningkatan, yang sebelumnya dalam pemasarannya hanya mencakup wilayah Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur sekarang dalam pemasarannya menjadi lebih luas selain wilayah Jawa, Sumatra dan Kalimantan. Perusahaan Injuk Karya Aren juga sudah mengeksport ke Malaysia dan Jepang.

Perusahaan Injuk Karya Aren adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi kebutuhan rumah tangga. Seperti sapu, sikat dan tali yang beralamat di Jln. Raya Malangbong-Tasikmalaya KM. 04 Ciharashas RT.02/04 Desa: Cinagara Kecamatan Malangbong Garut.

Perusahaan Injuk Karya Aren selain memberikan pengarahan kepada para karyawannya untuk meningkatkan disiplin, perusahaan juga memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada manajer untuk meningkatkan dan memajukan perusahaan dengan mentaati dan mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perusahaan (Wawancara, tanggal 20 Juli 2002).

Maka keberhasilan seorang manajer akan dapat diraih apabila mampu menumbuhkan suasana yang mendukung antara karyawan dan perusahaan. Dimana manajer mampu mewujudkan cita-cita karyawan dan tujuan perusahaan.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa telah terjadi peningkatan produktivitas di Perusahaan Injuk Karya Aren seiring dengan pengangkatan Manajer oleh Pemilik Perusahaann tersebut. Persoalannya adalah adakah hubungan korelatif antara kebijakan yang ditentukan oleh manajer dengan peningkatan efektifitas kerja

karyawan sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Sehingga dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Kebijakan-kebijakan apa saja yang dilakukan oleh manajer Perusahaan Karya Aren Malangbong Garut dalam membina karyawannya?
2. Bagaimana korelasi antara kebijakan yang dilakukan oleh manajer dengan peningkatan efektifitas kerja karyawannya pada perusahaan tersebut?
3. Bagaimana tinjauan fiqh muamalah terhadap kebijakan yang dilakukan oleh manajer Perusahaan Injuk Karya Aren?

C. Tujuan Penelitian

Dari uraian di atas, maka tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengetahui kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh manajer Perusahaan Injuk Karya Aren.
2. Mengetahui korelasi antara kebijakan yang dilakukan oleh manajer dengan peningkatan efektifitas kerja karyawannya pada perusahaan tersebut.
3. Mengetahui tinjauan fiqh muamalah terhadap kebijakan yang dilakukan oleh manajer perusahaan Injuk Karya Aren.

D. Kerangka Pemikiran

Manajer ialah orang yang selalu memikirkan kegiatan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan (Miftah Thoha, 1983:8). Moekijat menyebutkan bahwa yang disebut dengan manajer adalah seseorang yang pekerjaannya memerlukan dia (karyawan) untuk merencanakan, mengorganisasi, memberi motivasi dan mengawasi,

dan menangani pekerjaan dari orang lain (K. Parmadi, 1996:20). Lebih dari itu manajer merupakan sumber daya pokok serta titik sentral setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan.

Manajer merupakan sumber aktivitas yang harus mampu merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan serta mengendalikan semua kegiatan perusahaan agar tercapai secara maksimal (H. Malayu S.P. Hasibuan, 1984:46). Manajer merupakan orang yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan sehari-hari. Ini berarti, baik aspek organisasi, maupun usaha ekonomi, merupakan tanggung jawab manajer. Fungsi manajer dapat dikatakan melaksanakan fungsi manajemen secara utuh dan bulat yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dimana menggerakkan *personil* dan *staffing* merupakan inti kegiatan koordinasi dan pengawasan, baik di bidang usaha maupun organisasi pelaksanaan (Ninik Widiyanti, 1991:141).

H. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah”, memberikan rumusan manajer dengan sifat-sifatnya, yaitu:

1. Petunjuk dan sebagainya
2. *Social skills*, mempunyai kemahiran dalam bidang sosial, agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para pengikutnya.
3. *Technical competent*, artinya mempunyai kemampuan teknis, kecakapan menganalisa perencanaan

Robert Tanembaum menyatakan bahwa yang disebut dengan manajer yaitu mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan.

Sementara dalam ajaran Islam bahwa yang disebut dengan pemimpin (khalifah) seorang yang diberi tugas untuk mengatur alam semesta dengan petunjuk al-Qur'an, pengertian khalifah sebagai penguasa banyak ragam dan jenis kekuasaannya baik secara oprasional maupun konsepsional atau yang disebut dengan khalifah itu mempunyai pengertian yang universal, baik itu sebagai pemimpin negara atau pemimpin perusahaan. Allah mengangkat khalifah di bumi ini untuk menjadi pemimpin sesamanya, seperti firman Allah dalam al-Qur'an surat al-Shad ayat 26 yang berbunyi:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ
فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا
تَسُؤُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

“Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah penguasa dimuka bumi, maka berilah keputusan perkara diantara manusia dengan adil dan janganlah mengikuti hawa nafsu kerana ia menyesatkan kamu dari jalan Allah” (Soenardjo, dkk, 1989:736).

Manajer atau pemimpin dalam terminologi Islam disebut sebagai “Imam” dan kepemimpinan disebut sebagai khilafah, imamah, imarah. Kata-kata khilafah analog pula dengan kata imamah yang berarti keamiran, kepemimpinan, pemeritahan, dan analog pula dengan kata imarah yang berarti keamiran pemerintahan (J. Suyuti Pulungan, 1994:43-44).

Sedangkan dalam al-Quran istilah kepemimpinan ini banyak dikemukakan, misalnya disebutkan dengan istilah khilafah, imamah, ulul amri, aulia atau wali. Sebagai contoh ayat al-Qur'an yang menjelaskan pemimpin dengan istilah khalifah adalah surat al-An'am ayat 165 yang berbunyi:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

“Dan dialah yang menjadikan kamu penguasa penguasa di bumi, dan dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian yang lain beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan kepadamu” (Soenardjo, dkk., 1989: 217)

Serta banyak lagi ayat-ayat lain yang kesemuanya mempunyai penafsiran pimpinan dalam perang, perdamaian, pertanian, perindustrian, administrasi dan politik.

Untuk mengangkat atau memilih seorang pemimpin (*khalifah*) dalam ajaran Islam harus memiliki bobot kepemimpinan dengan sifat-sifat yang positif dan kelebihan-kelebihan tertentu seperti beriman dan bertaqwa, sehat jasmani dan rohani, terampil dan berpengetahuan, keberanian, adil dan jujur, bijaksana, demokratis, penyantun, ikhlas dan rela berkorban, kesederhanaan, istiqamah, dan mempunyai sifat-sifat yang mulia. (K. Permadi, 1996:67).

Hal ini sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

مَنْ وُلِيَ أَمْرَ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَأَمَرَ عَلَيْهِمْ أَحَدًا مَحَابَاةً فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللَّهِ لَا يَقْبَلُ اللَّهُ مِنْهُ صَرْفًا وَلَا عَدْلًا حَتَّى يَدْخُلَ جَهَنَّمَ (رواه الحاكم)

“Barang siapa yang memimpin sesuatu dari perkara kaum muslimin, lalu ia perintahkan seseorang memimpin mereka karena berpilih kasih, Allah tidak menerima darinya satu kebijaksanaan maupun keadilan, sehingga ia masuk neraka jahannam” (Ahmad Muhammad Al-Ass’al, 1998:150).

Dalam hadits lain Rasulullah SAW bersabda :

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ فَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَاعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

“Masing-masing dari kamu sekalian adalah pemimpin. Dan masing-masing dari kamu sekalian bertanggung jawab tentang yang dipimpinnya. Maka orang laki-laki adalah pemimpin dalam rumah tangganya. Orang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya. Dan pelayan adalah pemimpin dalam hartanya, ia juga bertanggung jawab tentang yang dipimpinnya.” (Ahmad Muhammad Al-Ass’al 1998:158)

Dan juga sesuai dengan kaidah siyasah yang berbunyi:

تَصَرَّفُ الْإِمَامُ عَلَى الرَّعِيَّةِ مُنَوِّطٌ بِالمَصْلَحَةِ

“Kebijaksanaan Imam (pemimpin) terhadap rakyatnya itu harus dihubungkan dengan kemaslahatan” (Imam Musbikin 1999:124).

Peranan adalah suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu karena adanya suatu kantor yang mudah dikenal (Miftah Thoha, 1983:9). Dalam hal ini yang sangat dominan dari peranan seorang manajer adalah:

1. Peranan hubungan antar pribadi.
2. Peranan yang berhubungan dengan informasi.
3. Peranan pembuat keputusan.

Fungsi dan peranan manajer dalam perusahaan mempunyai tujuan dasar yaitu melaksanakan dan menjalankan apa-apa yang telah disediakan oleh perusahaan untuk mencapai yang dicita-citakan oleh perusahaan, dengan kata lain manajer harus berusaha untuk mencapai tujuan sesuai yang diinginkan dari proses manajemen yang dipimpinnya. (H. Malayu Hasibuan, 1996:16). Adapun tugas-tugas dari manajer meliputi kegiatan sebagai berikut:

- a. *Managerial Cycle* (pengerak) adalah siklus pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penilaian, dan pelaporan atau tugas tugas manajer adalah siklus yang berulang-ulang yaitu dari pengambilan keputusan sampai menerima laporan.
- b. Manajer harus dapat mendorong para bawahan (karyawan) untuk bekerja giat dan membina para bawahan dengan baik, sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis.
- c. Manajer harus berusaha memenuhi kebutuhan para bawahan (karyawan) supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat.
- d. Manajer harus dapat menciptakan kondisi yang membantu bawahannya mendapatkan kepuasan dalam dalam pekerjaannya.
- e. Manajer harus berusaha agar para bawahannya bersedia memikul tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tugasnya dengan baik .
- f. Manajer harus membina para bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- g. Manajer harus membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik.
- h. Manajer harus mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak pihak luar.
- i. Manajer harus bertanggung jawab atas keselamatan bawahannya selama melakukan pekerjaannya.
- j. Manajer harus mengadakan pembagian pekerjaan secara adil dan mengkoordinasi tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.
- k. Manajer harus bersedia menjadi penanggung jawab terakhir mengenai hasil yang dicapai dari proses manajemen itu.

Dari uraian di atas maka kita dapat mengarisbawahi bahwa yang disebut manajer adalah seseorang yang mengatur atau memimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi dengan ketentuan bahwa untuk menjadi seorang manajer harus

mempunyai pengetahuan, kecakapan, talenta dan pengalaman yang cukup sehingga akan paham fungsi dan tugas serta kedudukan seorang manajer. Hal ini selaras dengan sabda Nabi yang di riwayatkan oleh Ahmad Nasa'i yang berbunyi:

إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

“Apabila kamu menyerahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya, tunggu saja kehancurannya”. (K. Permadi, 1996:31)

Begitu sentralnya peranan manajer dalam mengelola sebuah perusahaan baik itu sumber daya manusia (karyawan) ataupun perangkat-perangkat yang ada di perusahaan sehingga manajer dituntut untuk bisa mengefektifkan dan memanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Maju dan mundurnya suatu perusahaan terletak di tangan seorang manajer, dan juga segala kebijakan dan keputusan yang menyangkut perusahaan semuanya terletak di tangan manajer sehingga keputusan yang dikeluarkan seorang manajer haruslah seimbang (adil) dalam arti tidak merugikan kedua belah pihak yaitu antara karyawan dan perusahaan. Dituntutnya manajer untuk adil dalam mengambil sebuah keputusan hal ini sesuai dengan firman Allah dalam al-Qur'an surat al-Nissa ayat 58 yang berbunyi:

وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

“Apabila kamu memegang tampuk kepemimpinan di tengah tengah manusia maka haruslah kamu memerintah dengan adil”. (Soenardjo, dkk, 1989:128).

Pengambilan keputusan dalam manajemen itu sangat penting dan itu merupakan tugas utama dari seorang pemimpin (manajer). Keputusan merupakan permulaan dari segala kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik secara

individual, kelompok, maupun secara konstitusi. Jadi barang siapa yang menghendaki adanya kegiatan (aktivitas) tertentu, maka harus mampu dan berani mengambil keputusan yang berhubungan dengan hal itu setepat-tepatnya.

Harold Koontz mendefinisikan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif mengenai sesuatu cara bertindak, adalah inti dari perencanaan dan suatu rencana dapat dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan. Sementara Theo Haiman mendefinisikan keputusan sebagai suatu pemilihan cara bertindak yang dipilih oleh seorang manajer yang dipandang paling efektif. Dalam mengambil sebuah keputusan seorang manajer harus mempunyai dasar-dasar yang dapat dipertanggungjawabkan. Agar keputusan tersebut dapat dipertanggungjawabkan maka manajer harus menggunakan metode atau tehnik diantaranya:

1. *Operation Research*

Yaitu dengan penggunaan metode-metode *scientific* yang meliputi tehnik tehnik matematis dalam analisis dan pemecahan.

2. *Linear Programming*

Yaitu dengan menggunakan rumus matematik yang disebut juga vektor analysis.

3. *Gaming War Gamis*

Yaitu dengan teori yang biasanya digunakan untuk menentukan strategi.

4. *Probability*

Yaitu dengan teori kemungkinan yang dapat diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal yang tidak normal, mengenai sebuah keputusan yang dipertimbangkan dan diperhitungkan.

5. *Ranking and Statistical Weighting*

Yaitu dengan cara :

- a. Melokalisasi berbagai faktor yang akan mempengaruhi keputusan akhir
- b. Menimbang faktor-faktor yang dapat dibandingkan yang tercakup di dalam setiap alternatif.

Jadi dalam setiap pengambilan keputusan seorang manajer harus memperhatikan dan mempertimbangkan akan segala kemungkinannya apakah akan berdampak baik atau buruk (Malayu Hasibuan, tt :78)

E. Langkah langkah Penelitian

Adapun langkah-langkah penelitian yang akan ditempuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu suatu metode yang diarahkan untuk memecahkan masalah dengan cara memaparkan apa adanya dari hasil penelitian, ketentuan penentuan metode ini didasarkan pada pendapat Winarno Surachmand yang menyatakan bahwa aplikasi metode ini dimaksudkan untuk meneliti yang tertuju pada pemecahan yang ada pada masa sekarang (Winarno Surachmad,1982:139).

2. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif, dimana data kualitatif akan bersumber dari hasil pengumpulan dan

observasi dan juga studi dokumentasi. Sedangkan data kuantitatif akan bersumber dari penyebaran angket, yaitu dengan penyebaran angket tertutup.

3. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Sumber data primer

Sumber data primer diperoleh langsung melalui wawancara (interview) dengan Pimpinan atau pengurus (pengelola) Perusahaan Injuk Karya Aren, sesuai dengan masalah yang dibahas.

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder diambil dan dikutip dari referensi-referensi yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dilakukan dengan cara:

a. Observasi

Observasi adalah kegiatan pengamatan terhadap objek yang akan diteliti. Dalam penelitian pengamatan yang dilakukan adalah secara langsung mengamati perusahaan.

b. Angket

Angket adalah alat penelitian berupa daftar untuk memperoleh keterangan dari sejumlah responden. Angket digunakan untuk mendapatkan data sejauh mana tentang peranan manajer di Perusahaan Injuk Karya Aren Malangbong Garut menurut para karyawan di perusahaan tersebut.

c. Wawancara

Wawancara atau interview adalah tehnik menggali, menemukan atau menjaring informasi atau pendapat secara langsung dengan jalan saling berkomunikasi. memperluas data tentang peranan manajer, dan juga pembukuan-pembukuan di perusahaan tersebut.

d. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, sedangkan sampel adalah sebagian wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 1993:115-117). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Injuk Karya Aren Malangbong Garut, dengan jumlah karyawan sebanyak 300 orang sedangkan sampelnya adalah dengan menetapkan prosentase sebagai berikut yaitu 20% dari seluruh populasi dengan sampel sebanyak $20\% \times 300 = 60$ orang. Penentuan prosentase ini didasarkan pada pendapat Winarno Surakhmad, sebagai berikut:

Untuk sekedar perkiraan (ancer-ancer), apabila terdiri dari 100 orang atau lebih maka bisa diambil sampel 10-15% atau 20-25% atau lebih (Surakhmad, 1982:71)

5. Analisis Data

Setelah data terkumpul baik yang diperoleh melalui observasi wawancara angket maka selanjutnya dilakukan pengolahan data, pengolahan data ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana peranan manajer Perusahaan Injuk Karya Aren Malangbong Garut.

Metode yang digunakan analisis data kualitatif, yaitu dengan pendekatan skala prosentase dengan menggunakan rumus:

$$\frac{F}{N} \times 100$$

Keterangan:

F = frekuensi jawaban responden

N = jumlah responden

100 = jumlah tetap (konstanta) persentase.

Dan hubungan untuk mempermudah dalam penafsiran data maka dapat ditetapkan standar prosentase sebagai berikut:

0% = Tidak seorangpun

1% - 25% = Sebagian kecil

26% - 49% = Hampir setengahnya

50% = Setengahnya

51% - 75% = Sebagian besar

76% - 100% = Seluruhnya