

**BAB III**  
**PEMIKIRAN M. DAWAM RAHARDJO TENTANG MANAJEMEN**  
**ISLAMI**

**A. Biografi M. Dawam Rahardjo, Pendidikan dan Karyanya**

Mohammad Dawam Rahardjo lahir di Kampung Baluwarti, Solo, Jawa Tengah, pada tanggal 20 April 1942. Dawam Rahardjo adalah anak sulung dari delapan bersaudara, putra dari pasangan Muhammad Zuhdi Rahardjo dan Muthmainnah. Aktivitas masa kecil Dawam Rahardjo dimulai dengan pengenalannya terhadap ilmu-ilmu agama, seperti mengaji dan menghafal beberapa surat dalam Juz ‘Amma dari lingkungan keluarganya. Ia juga belajar dasar-dasar pendidikan agama, seperti bahasa Arab, Fiqih, Tafsir dan Hadis. Ia juga pernah memperdalam ilmu tajwidnya di Pesantren Krapyak selama satu bulan.<sup>1</sup>

Ketika beranjak remaja, Dawam Rahardjo sangat gemar membaca dan menulis. Pada usianya itu, dia telah mampu menerjemahkan puisi dalam bahasa Inggris, sedangkan pada waktu dewasa ia juga sudah mampu membuat syair dan menulis cerita pendek. Berawal dari kemampuannya itu, Dawam Rahardjo cukup aktif menulis di berbagai kolom dan artikel, bahkan ia juga produktif dalam menulis buku ilmiah.<sup>2</sup>

Dawam Rahardjo dikenal sebagai seorang ekonom, dan penulis produktif yang banyak menghasilkan karya ilmiah, serta diakui sebagai

---

<sup>1</sup> Budi Handrianto, *50 Tokoh Islam Liberal Indonesia*, Jakarta: Hujjah Press, 2007, hlm. 42.

<sup>2</sup> [http://www.mitraahmad.net/buku\\_pengarang-m.\\_dawam\\_raharjo\\_prof.\\_dr-5329-grid.html](http://www.mitraahmad.net/buku_pengarang-m._dawam_raharjo_prof._dr-5329-grid.html), diakses tanggal 18 Mei 2012

pemerhati/tokoh intelektual muslim awal (sejak tahun 1960-an) yang sangat *intens* memperjuangkan ide-ide kebebasan dan *pluralisme* di Indonesia. Menurut Dawam Rahardjo, *pluralisme* merupakan sebuah jalan menuju kedamaian, karena dengan sikap *pluralis* itu, seseorang akan mampu menemukan dan memahami kebenaran yang terdapat di dalam berbagai kitab suci. Sedangkan toleransi adalah kata kunci kedamaian untuk menuju kemajuan yang dicita-citakan. Tanpa toleransi, Islam sulit memperoleh kemajuan. Adapun makna kebebasan beragama menurut Dawam Rahardjo adalah kebebasan untuk memilih agama atau menentukan agama yang dipeluk, serta kebebasan untuk melaksanakan ibadah menurut agama dan keyakinan masing-masing. Lebih lanjut dia mengatakan, bahwa negara harus bersikap netral terhadap semua agama dan negara tidak berhak untuk melarang lahirnya aliran kepercayaan atau agama apapun. Intinya, negara tidak perlu mengatur kepercayaan.<sup>3</sup>

Dawam Rahardjo dikenal sebagai seorang multidimensi, karena dia adalah seorang cendekiawan, budayawan, aktivis LSM, pengusaha, pemikir Islam sekaligus seorang penafsir. Munculnya minat Dawam Rahardjo untuk mengkaji al-Quran merupakan panggilan hati. Kesadaran tersebut muncul pada tahun 1980 ketika dirinya berumur 40 tahun dan memegang jabatan sebagai direktur LP3ES. Ada dua hal penting yang mempengaruhi orientasi pemikiran Dawam Rahardjo, *pertama* karena pergulatannya dengan objek penelitian yaitu pesantren, melahirkan kesadaran

---

<sup>3</sup>Budi Handrianto, *op. cit.*, hlm. 44.

untuk mengkaji Islam lebih intensif langsung kepada dua sumber pokoknya yaitu al-Quran dan as-Sunnah. *Kedua* karena pengaruh pendidikan keluarga, khususnya sang ayah yang memberikannya inspirasi untuk menggali al-Quran. Menurut Dawam Rahardjo, ayahnya adalah seorang mufassir al-Qur'an dan motivatornya yang tidak pernah bosan untuk menanamkan kecintaan al-Qur'an kepadanya.

Pendidikan Dawam Rahardjo dimulai di Madrasah Bustanul Athfal Muhammadiyah (setingkat TK) di Kauman yang terletak di sebelah utara Masjid Besar Solo. Kemudian ia melanjutkan pendidikannya di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah di Masjid Besar Solo. Pagi harinya ia mengikuti sekolah umum *Al-Robithoh al-Allawiyah* di kelas 1. Ketika masuk ke Sekolah Dasar (SD), Dawam Rahardjo langsung ke kelas 2 di Sekolah Rakyat Loji Wetan, yang letaknya tepat di depan Pasar Kliwon yang ditamatkannya pada tahun 1954. Pada usia yang sama, Dawam Rahardjo juga sekolah di Madrasah Al-Islam pada sore harinya dan satu sekolah dengan Amien Rais.<sup>4</sup>

Setelah tamat di Sekolah Dasar, dia melanjutkan pendidikannya di Sekolah Menengah Pertama (SMP) 1 Solo dan menamatkannya pada tahun 1957. Kemudian ia melanjutkan ke Sekolah Menengah Atas di Manahan, Solo dan lulus tahun 1961. Setelah lulus SMA, Dawam Rahardjo mendapat kesempatan mengikuti program AFS (*American Field Service*) dan menjadi siswa di Borach High School, Idaho, Amerika Serikat selama satu

---

<sup>4</sup>[http://www.mitraahmad.net/buku\\_pengarang-m.\\_dawam\\_raharjo\\_prof.\\_dr-5329-grid.html](http://www.mitraahmad.net/buku_pengarang-m._dawam_raharjo_prof._dr-5329-grid.html), diakses tanggal 18 Mei 2012

tahun. Pada saat itu, dia menolak pergi ke Gereja setiap minggu, dan menolak menjadi anggota koor dan *Sunday Morning Class* yang mengajarkan Bible di *First Presbyterian Church* di Boise. Setelah tamat dari SMA, Dawam Rahardjo melanjutkan studinya di Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada dan memperoleh sarjana lengkap pada tahun 1969.

Dawam Rahardjo tercatat cukup produktif menulis di berbagai media massa, jurnal dan juga buku-buku, baik seputar ekonomi maupun keislaman. Karya-karyanya, di antaranya: *Pesantren dan Pembaharuan; Insan Kamil, Konsepsi Manusia Menurut Islam; Pergulatan Dunia Pesantren, Membangun dari Bawah; Konsepsi Manusia dalam al-Quran; Deklarasi Mekah, Esai-esai Ekonomi Islam; Intelektual, Intelegensia, dan Perilaku Politik Bangsa; Risalah Cendekiawan Muslim; Perspektif Deklarasi Makkah, Menuju Ekonomi Islam; Masyarakat Madani, Kelas Menengah dan Perubahan Sosial; Ensiklopedia Al-Quran, Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci; Islam dan Transformasi Sosial-Ekonomi; Islam dan Transformasi Sosial Budaya; dan Paradigma al-Quran, Metodologi Tafsir dan Kritik Sosial*.<sup>5</sup>

## **B. Pemikiran M. Dawam Rahardjo tentang Manajemen Islami**

### **1. Doktrin *Khalifah* dalam Surat al-Baqarah**

M. Dawam Rahardjo sebagai salah seorang pakar ekonomi dan manajemen di Indonesia mengemukakan bahwa dalam rangka mencari konsep

---

<sup>5</sup> [http://www.mitraahmad.net/buku\\_pengarang-m.\\_dawam\\_raharjo\\_prof.\\_dr-5329-grid.html](http://www.mitraahmad.net/buku_pengarang-m._dawam_raharjo_prof._dr-5329-grid.html), diakses tanggal 18 Mei 2012

manajemen Indonesia, antara lain dengan menggali nilai-nilai budaya tradisional yang ditafsirkan secara baru, dalam hal ini ajaran “moral ekonomi Islam” menjadi sangat relevan.<sup>6</sup> Menurutnya, dari ajaran Islam konsep yang paling relevan bagi persoalan manajemen dan konsep tentang seorang manajer adalah doktrin *khalifah* sebagaimana dilukiskan dalam al-Qur’an surat al-Baqarah ayat 30-33:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿30﴾ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿31﴾ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿32﴾ قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ الْغَيْبِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ﴿33﴾

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: “Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar!” Mereka menjawab: “Maha Suci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; sesungguhnya Engkaulah Yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana. Allah berfirman: “Hai Adam, beritahukanlah kepada mereka nama-nama benda ini”. Maka setelah diberitahukannya kepada mereka nama-nama benda itu, Allah

<sup>6</sup>M. Dawam Rahardjo, *Etika Ekonomi dan Manajemen*, Yogyakarta: PT Tiara Wacana Yogya, 2006, hlm. 94.

berfirman: "Bukankah sudah Ku katakan kepadamu, bahwa sesungguhnya Aku mengetahui rahasia langit dan bumi dan mengetahui apa yang kamu lahirkan dan apa yang kamu sembunyikan?"<sup>7</sup>

Menurut Dawam Rahardjo penafsiran dari sudut ilmu manajemen akan merefleksikan pengertian bahwa yang disebut "*khalifah*" itu tidak lain adalah seorang manajer sumber-sumber kehidupan di bumi. Hal ini dapat dikaitkan dengan sebuah ayat dari surat Hud: 61 yang berbunyi: "Dia telah menciptakan kamu dari tanah dan akan menjadikan kamu pemakmur bumi". Pengertian bahwa seorang khalifah itu pada hakekatnya adalah seorang '*manager of resources*' dapat segera dijelaskan dari protes malaikat yang mempertanyakan, mengapa Tuhan menunjuk pengelola yang bertabiat merusak dan menumpahkan darah? Tabiat "merusak" itu bisa dikaitkan dengan fungsi teknis dan tabiat "menumpahkan darah" berkaitan dengan fungsi sosial dalam konsep manajemen yang didasarkan pada teori Weber.<sup>8</sup>

Pengertian khalifah sebagai manajer tersebut menjadi lebih jelas ketika Allah menerangkan bahwa kepada Adam diberikan suatu kemampuan yang tidak dimiliki oleh makhluk-makhluk lain, yakni kemampuan untuk mengeja nama-nama benda. Ini berarti bahwa manusia itu diberi kemampuan mengabstraksikan apa yang dia tangkap melalui inderanya melalui simbolisasi sehingga menghasilkan bahasa yang merupakan alat komunikasi. Bahasa adalah dasar ilmu pengetahuan. Dengan bahasa sebagai alat komunikasi, maka pengertian-pengertian, sebagai hasil kegiatan abstraksi, dapat dipindahkan

---

<sup>7</sup>Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Surabaya: Surya Cipta Aksara, 1993, hlm. 13.

<sup>8</sup>M. Dawam Rahardjo, *op. cit.*, hlm. 100.

atau diajarkan kepada orang lain, dalam lintas ruang dan waktu. Kemajuan dan peradaban dapat dikembangkan oleh manusia karena ilmu yang dikembangkan oleh suatu generasi, dapat diwariskan kepada generasi berikutnya.

Menurut Dawam Rahardjo dalam surat al-Baqarah ayat 66, khalifah mengandung pengertian sebagai "generasi penerus" atau generasi yang datang kemudian. Suatu generasi diharapkan memberi tauladan, sedangkan generasi yang datang kemudian diharapkan bisa mengambil pelajaran dari generasi sebelumnya. Hal itu hanya dimungkinkan oleh ilmu sebagai alat komunikasi antar generasi yang hidup dalam masa yang bisa jauh jaraknya, melalui proses pengkajian sejarah. Keteladanan dari sejarah, dalam surat itu diperuntukkan bagi orang-orang yang "taqwa". Di sini terkandung suatu pengertian bahwa orang-orang yang taqwa adalah orang yang mampu mengambil pelajaran dari sejarah, sehingga dapat menghindarkan diri dari kerusakan dan kerugian.

Dalam al-Qur'an, istilah khalifah mengandung arti yang bervariasi, tetapi tetap berkisar di sekitar arti yang pokok. Pada surat al-A'raaf ayat 74 umpamanya, istilah khalifah mengandung arti "pengganti", sedangkan dalam surat Yunus ayat 14 muncul arti lain, yaitu "penguasa". Tetapi jika dikaitkan dengan ayat 13, maka khalifah mengandung pengertian "generasi yang datang kemudian" yang menggantikan generasi sebelumnya, sebagai penguasa. Dalam surat al-A'raaf ayat 74, sebagai generasi pengganti, generasi yang disebut sebagai khalifah itu adalah sebuah generasi yang mampu membuat sebuah peradaban besar, tapi sebagai generasi yang datang kemudian, generasi sekarang diperingatkan untuk tidak membuat kerusakan (fisik) dan bencana

(sosial) di muka bumi. Dengan perkataan lain, khalifah adalah pengemban tugas untuk memelihara kehidupan di bumi. Tugas seperti itu hanya bisa dilakukan dengan ilmu pengetahuan tentang pengelolaan sumber-sumber kehidupan, baik sifatnya fisik maupun sosial.<sup>9</sup>

Menurut Dawam Rahardjo pendalaman istilah "khalifah" dalam al-Qur'an akan menghasilkan pengertian yang luas yang akan relevan dengan upaya pencarian konsep tentang manajer dan manajemen. *Pertama*, dalam arti yang paling luas, khalifah adalah makhluk manusia itu sendiri yang telah ditugaskan oleh Allah untuk memelihara dan memakmurkan bumi kehidupan, dengan kemampuan ilmu sebagai alat pengelola sumber- sumber kehidupan dan penghidupan. *Kedua*, khalifah bisa mengandung arti lebih sempit atau terbatas lagi, yaitu sebagai "generasi pengganti" dan "generasi penerus". Generasi ini dilukiskan juga sebagai generasi yang mampu menciptakan suatu peradaban besar dan menjadi suatu bangsa yang perkasa (al-A'raaf: 69), sekalipun dapat pula berbuat kerusakan fisik dan bencana sosial. Generasi sekarang, diharapkan untuk bisa mengambil pelajaran sehingga bisa menghindarkan diri dari kerusakan dan bencana, dan karena itu tugas khalifah dalam pengertian ini adalah sebagai pemelihara sumber-sumber kehidupan dan penghidupan. Pada tingkat *ketiga*, pengertian khalifah menjadi lebih terbatas, misalnya dalam arti sebagai penguasa politik atau bahkan sekelompok orang yang memiliki kelebihan-kelebihan tertentu terhadap yang lain (al-An'am: 166). Terkandung pengertian elite di sini, bahkan "elite

---

<sup>9</sup>*Ibid.*, hlm. 101.

alternatif” yang tidak seperti elite terdahulu atau elite lain, karena bisa mengambil pelajaran dengan menumbuhkan sikap taqwa. Pada surat al-A'raaf ayat 142, khalifah malahan bisa seorang saja, dengan contoh Nabi Harun yang disertai tugas menggantikan kedudukan Nabi Musa sebagai pemimpin kaumnya. Karena itu, maka Abu Bakar dan Khalifah yang Empat, memakai gelar "khalifah" karena menggantikan Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin ummat.<sup>10</sup>

## 2. Khalifah sebagai Pemegang Amanah

Menurut Dawam Rahardjo dengan mempergunakan pendekatan analogis (*qiyas*) maka sebenarnya seorang manajer dapat disebut juga sebagai "khalifah" karena seorang manajer bertugas menggantikan peranan pemilik modal atau pemegang saham (dalam hal perseroan terbatas), pemerintah (dalam hal BUMN) dan anggota suatu usaha bersama (dalam hal koperasi). Dalam surat al-Ahzab ayat 72, dijelaskan bahwa ketika Allah menunjuk manusia menjadi pengelola bumi, ia adalah makhluk yang menerima amanat, walaupun setelah menerima amanat itu, manusia cenderung mengingkari atau lupa bahwa ia adalah pemegang amanat dan itulah orang-orang yang "zalim" dan "bodoh". Bentuk-bentuk pengingkaran amanat itu adalah, tidak memperhatikan *sunnatullah* yang berlaku pada alam atau melanggar peraturan-peraturan yang merugikan orang lain, seperti memalsukan takaran dan timbangan dalam perdagangan (asy-Syuuraa: 27), bertindak korup atau melanggar perjanjian dalam berjual-beli (an-Ni-saa': 29).

---

<sup>10</sup>*Ibid.*, hlm. 102.

Apabila inti dari karakteristik seorang khalifah adalah "memegang amanat", maka kualitas seorang manajer yang dikehendaki oleh ajaran Islam adalah melaksanakan amanat. Dalam surat al-Nisa' ayat 58 Allah berfirman: "Sesungguhnya Allah memerintahkan kepada kamu supaya menyampaikan amanat kepada yang berhak (orang yang pantas menerimanya). Dalam tafsir bahwa "amanat" itu artinya kewajiban, urusan pemerintahan atau urusan umum. Tentang hal ini Rasulullah pernah bersabda: "Jika amanat telah diabaikan, maka tunggulah datangnya *sa'ah*". Para sahabat menanyakan apa maksudnya dan Nabi menjawab: "Jika suatu urusan umum (pemerintah) diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya". Dengan penafsiran qiyas dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang manajer itu berkewajiban untuk menunaikan kewajiban yang dipikulkan kepadanya. Setiap orang atau masyarakat memiliki kewajiban pula untuk menjaga amanat dengan cara menyerahkan suatu kewajiban kepada orang yang memiliki keahlian. Oleh sebab itu, maka seorang manajer itu harus dipilih sesuai dengan keahlian, sebagai kriteria, yang mampu menunaikan tugas memenuhi kepentingan umum, atau masyarakat yang memiliki hak terhadap sesuatu. Sebagai pemegang amanat atau urusan umum, seorang manajer dilarang mengkhianati amanat seperti disebutkan dalam surat al-Anfaal: "Janganlah kamu mengkhianati amanat yang telah dipercayakan kepadamu, sedangkan kamu menyadari akibatnya". Salah satu bentuk pengingkaran amanat itu adalah mengurangi hak manusia atas barang-barang yang sudah menjadi milik mereka (al-A'raaf: 85). Selain setia kepada amanat yang dipercayakan kepada

mereka, seorang yang bertanggung jawab adalah orang yang setia kepada janji (al-Ma'aarij: 32 dan al-Mu'minin 8). Mereka itu dijanjikan Allah atau dijamin akan menjadi orang-orang yang berhasil (mencapai *falah*).

### **3. Konsep Musyawarah dalam Mengambil Keputusan**

Kualitas lain seorang khalifah adalah "mengambil keputusan di antara manusia, dengan cara yang benar" (Shaad: 26). Seorang manajer pada dasarnya adalah seorang yang pekerjaan pokoknya adalah mengambil keputusan dari waktu ke waktu, karena itu ada sebuah mazhab yang mengkonsentrasikan perhatiannya pada proses pengambilan keputusan ini, sebagai masalah inti dari manajemen. Tapi, menurut tuntunan moral Islam, pengambilan keputusan itu harus dilakukan dengan benar. Pencarian terhadap cara yang benar dalam pengambilan keputusan ini mendorong para pakar untuk menyelidiki dan merumuskan teori-teori pengambilan keputusan (*decision making theory*). Ini juga merupakan salah satu cara untuk menunaikan amanat.

Dalam perspektif Dawam Rahardjo jika ditinjau dari pandangan Islam secara lengkap ada beberapa prinsip yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan ini. Salah satu prinsip yang terpenting adalah prinsip musyawarah untuk memecahkan masalah-masalah atau urusan umum. Pelaksanaan perintah *wa amruhum syura bainahum* (Ali-Imran: 159 dan asy-Syuuraa: 38) akan membawa kepada upaya untuk selalu melakukan inventarisasi tentang masalah-masalah bersama untuk dipecahkan di antara mereka yang berkepentingan dalam soal tersebut. Prinsip memecahkan

masalah bersama ini bisa melahirkan berbagai teori semacam manajemen partisipatif yang dirintis oleh Mary Follet. Inti dari pendekatan ini adalah, mencari pemecahan tentang suatu masalah manajemen dengan mendiskusikan antara rendahan dan atasan, di mana manajer mengambil prakarsa untuk mendiskusikan masalah dengan rendahan. Proses musyawarah atau *mujadalah* ini perlu dilakukan dengan ilmu pengetahuan (*bilhikmah*) dan cara yang baik (*bilhasanah*), karena cara ini akan menimbulkan suatu proses yang baik (an-Nahl: 125). Dapat dikatakan di sini bahwa warna tebal yang memberi ciri pada manajemen islami adalah musyawarah. Dengan perkataan lain, manajemen Islami adalah "manajemen musyawarah". Apabila kita menggali ke dalam al-Qur'an dan Sunnah Rasul, maka tidak akan dapat mengidentifikasi berbagai ajaran dan nilai, baik bersifat umum, dalam arti dapat diterapkan di berbagai bidang dan masalah, maupun yang bersifat khusus dan sangat relevan untuk bidang-bidang tertentu saja. Sudah disebutkan misalnya, ajaran-ajaran memegang amanat, menepati janji, dan musyawarah.<sup>11</sup>

#### **4. Konsep Moral Ekonomi Islam**

Menurut Dawam Rahardjo nilai-nilai lain yang relevan dengan masalah manajemen umpamanya adalah: hemat dan tidak boros, berperhitungan, memakai ukuran dan timbangan, pencatatan dalam kontrak niaga, sabar dan ulet, ukhuwah atau persaudaraan, kerja sama (*ta 'awun*), berlomba-lomba dalam kebajikan (*fastabiqulhairat*), ketaatan kepada peraturan dan pimpinan, mencari penyelesaian dengan cara yang baik

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 103.

(*bilma'ruf*), melakukan perbaikan atau berusaha melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya (*ihsan*), mencari penyelesaian atas konflik dengan semangat damai (*ishlah*), saling mengenal di antara manusia (*ta'aruf*), saling nasehat-menasehati tentang kebenaran, menjaga waktu, sikap bertanggung jawab, ikhlas dalam berbuat atau memberi sesuatu, jujur, berkomunikasi (*mujadalah*), menyampaikan informasi (*tablig*), optimis (selalu berfikir bahwa di dalam kesulitan itu tentu akan ada kemudahan atau jalan keluar), bersikap adil terhadap siapa pun, berprasangka baik (*khusnuzhan*), memiliki kemauan baik terhadap orang lain (*ridhwan*) dan berbagai ajaran lainnya yang kesemuanya mengarah ke satu jurusan yaitu: mengarah kepada yang benar, menganjurkan yang baik dan mencegah yang buruk, sebagai resep menuju kepada keberhasilan dalam hid up (*falah*). Masalahnya di sini adalah: apakah kesemuanya itu bukan sebuah utopia (khayalan)?<sup>12</sup>

Di dalam ilmu manajemen kita akan selalu menjumpai dua macam persoalan. Pertama adalah persoalan etis. Di sini, seorang manajer tidak selalu bisa memilih tindakan yang paling baik dan paling dikehendaki secara etis. Ada kalanya, manajer menghadapi dunia yang keras sehingga kerap kali suatu prinsip yang baik tidak bisa dilaksanakan. Terkadang dijumpai pula situasi untuk memilih mana di antara yang kurang buruknya, di samping mana yang lebih baik. Malahan mungkin jarang dijumpai situasi di mana seseorang harus memilih antara yang jelas buruk dan yang baik, dan walaupun dijumpai hal itu bukanlah masalah. Persoalan kedua adalah persoalan teknis, di mana seorang

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, hlm. 103.

manajer dituntut untuk berhasil. Timbul pertanyaan di sini, apakah prinsip-prinsip etis yang baik itu bisa menjamin keberhasilan? Ada sebuah teori, bahwa seorang manajer yang cenderung kepada nilai-nilai yang etis baik seperti: toleransi, persamaan, keamanan, kepatuhan, kesejahteraan kerja dan yang serupa, maka hal itu memberi indikasi bahwa manajer seperti itu cenderung tidak sukses. Manajer yang cenderung berhasil adalah yang menghargai "persaingan" dan "individualisme", sedangkan yang cenderung gagal adalah yang lebih menghargai "persamaan" dan "kerja sama".

Menurut Dawam Rahardjo manajer dan wiraswasta di seluruh dunia, pada dasarnya menghadapi masalah abadi, antara berorientasi kepada nilai-nilai pragmatis dan berpegang pada prinsip-prinsip moral-etis. Barangkali karena itulah maka, manajemen, dalam praktek, bukanlah terutama masalah ilmiah, melainkan lebih merupakan suatu seni. Manajemen yang nyata adalah persoalan mengkombinasikan berbagai prinsip yang tidak selalu sejalan, melainkan bersaing dan bahkan bertentangan.<sup>13</sup>

Masalah pengembangan Konsep Manajemen Indonesia yang sudah dibicarakan sejak sepuluh tahun terakhir ini, dilatarbelakangi oleh dua motif. Pertama adalah hasrat untuk meningkatkan perkembangan ekonomi Indonesia sehingga dalam tempo yang tidak terlalu lama, Indonesia bisa tampil sebagai Negara Industri Baru. Motif kedua adalah, mencari gaya manajemen yang lebih sesuai dengan nilai-nilai kepribadian dan budaya bangsa. Dengan latar belakang motif seperti itu, maka terdapat kecenderungan untuk menengok

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, hlm. 104.

kepada negara-negara di Asia, khususnya Jepang dan Empat Macan Kecil Asia, karena negara-negara itu dinilai dapat mengkombinasikan ilmu manajemen Barat dengan nilai-nilai budaya Timur dan berhasil dalam perkembangan ekonominya.<sup>14</sup>

Di Indonesia, mayoritas penduduknya beragama Islam. Nilai-nilai budaya, termasuk etos kerjanya, diperkirakan dipengaruhi oleh Islam. Di samping itu, kelompok-kelompok agama minoritas, terutama Katolik, Kristen dan Buddha, berdasarkan pengamatan selintas dan beberapa data statistik, nampak menunjukkan keunggulannya di bidang ekonomi sehingga menimbulkan pertanyaan, apakah hal itu dipengaruhi oleh etos kerja agama yang bersangkutan? Etos kerja yang menunjang tumbuhnya wiraswasta sebenarnya nampak juga terdapat di kalangan Islam, seperti diungkapkan oleh beberapa hasil studi dan penelitian. Berdasarkan tanda-tanda itu maka timbul gagasan untuk mengembangkan etos kerja yang bersumber dari ajaran Islam, karena perkembangan ekonomi bangsa secara keseluruhan, sangat tergantung kepada perkembangan ummat Islam. Pengamatan terhadap ajaran Islam menunjukkan bahwa berbagai nilai yang dijumpai pada gaya manajemen yang sudah diakui, seperti gaya manajemen Barat, Jepang dan Cina, ternyata terdapat pula pada Islam. Berbagai pola manajemen itu ternyata hanyalah merupakan kombinasi dari berbagai nilai, baik yang sifatnya tradisional maupun yang dilahirkan oleh ilmu pengetahuan. Kombinasi tertentu bisa

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, hlm. 104.

cocok bagi suatu kelompok, tapi kelompok lain merasa lebih cocok dengan kombinasi lain.

Menurut Dawam Rahardjo perumusan kombinasi nilai-nilai yang cocok bagi bangsa Indonesia, masih memerlukan studi, penelitian, pengembangan dan pengamalan dalam praktek. Pengembangan konsep moral ekonomi Islam dapat memberi sumbangan yang berharga dalam menemukan konsep manajemen Indonesia yang mampu membawa kepada kemakmuran dan kesejahteraan bangsa.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, hlm. 105.