

BAB II
TINJAUAN UMUM
KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, KINERJA
KARYAWAN DAN LEMBAGA KEUANGAN ISLAM

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Berikut ini pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Handoko adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan

penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi¹.

Pada dasarnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, maka manajemen personalia mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam baik jumlah dan tipe yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

Islam sebagai suatu sistem hidup yang sempurna tentu saja memiliki konsep pemikiran tentang manajemen. Kesalahan kebanyakan dari kaum muslimin dalam memahami konsep manajemen dari sudut pandang Islam adalah karena masih mencampuradukan antara ilmu manajemen yang bersifat teknis (*uslub*) dengan manajemen sebagai aktivitas. Kerancuan ini akan mengakibatkan kaum muslimin susah membedakan mana yang boleh diambil dari perkembangan ilmu manajemen saat ini dan mana yang tidak².

Menurut Didin dan Hendri dalam buku mereka Manajemen Syariah dalam Praktik, Manajemen bisa dikatakan telah memenuhi syariah apabila:

¹ Handoko, T. H., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm. 4

² www.4sidis.blogspot.com, *Konsep Manajemen Syari'ah*, didownload tanggal: 1 januari 2015, hlm. 1

- a. Manajemen ini mementingkan perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan.
- b. Manajemen syariah perlu adanya struktur organisasi.
- c. Manajemen syariah membahas soal sistem. Sistem ini disusun agar perilaku pelaku di dalamnya berjalan dengan baik. Sistem pemerintahan Umar bin Abdul Aziz, misalnya, adalah salah satu yang terbaik. Sistem ini berkaitan dengan perencanaan, organisasi dan kontrol, Islam pun telah mengajarkan jauh sebelum adanya konsep itu lahir, yang dipelajari sebagai manajemen Barat³.

Peran syariah Islam dalam ilmu manajemen adalah pada cara pandang dalam implementasi manajemen tersebut. Di mana standar yang diambil dalam setiap fungsi manajemen terikat dengan hukum-hukum *syara'* (syariat Islam). Fungsi manajemen sebagaimana kita ketahui ada empat yang utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengontrolan (*controlling*)⁴.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan

³ www.4sidis.blogspot.com, *Konsep Manajemen Syari'ah*, didownload tanggal: 1 januari 2015, hlm. 1

⁴ www.4sidis.blogspot.com, *Konsep Manajemen Syari'ah*, didownload tanggal: 1 januari 2015, hlm. 2

oleh Flippo. Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua yaitu sebagai fungsi manajemen dan fungsi operasional⁵.

a. Fungsi manajemen

Fungsi manajemen terdiri dari:

1) Perencanaan (*planning*)

a) Pengertian perencanaan (*planning*)

Planning (perencanaan) ialah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan.

Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

b) Proses Perencanaan

Proses perencanaan berisi langkah-langkah:

- (1) Menentukan tujuan perencanaan;
- (2) Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan;
- (3) Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang;
- (4) Mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan; dan
- (5) Mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.

⁵ Edwin B. Flippo, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, (Erlangga, Jakarta. 2002), hlm. 5-7

c) Elemen Perencanaan

Perencanaan terdiri atas dua elemen penting, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana (*plan*).

- (1) Sasaran yaitu hal yang ingin dicapai oleh individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan.
- (2) Rencana adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya.

d) Unsur-unsur Perencanaan

Suatu perencanaan yang baik harus menjawab enam pertanyaan yang tercakup dalam unsur-unsur perencanaan yaitu:

- (1) Tindakan apa yang harus dikerjakan, yaitu mengidentifikasi segala sesuatu yang akan dilakukan;
- (2) Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, yaitu merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan;
- (3) Tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan tempat atau lokasi;

- (4) Kapan tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan waktu pelaksanaan tindakan;
- (5) Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, yaitu menentukan pelaku yang akan melakukan tindakan; dan
- (6) Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut, yaitu menentukan metode pelaksanaan tindakan.

e) Klasifikasi Perencanaan

Rencana-rencana dapat diklasifikasikan menjadi:

- (1) Rencana pengembangan. Rencana-rencana tersebut menunjukkan arah (secara grafis) tujuan dari lembaga atau perusahaan;
- (2) Rencana laba. Jenis rencana ini biasanya difokuskan kepada laba per produk atau sekelompok produk yang diarahkan oleh manajer. Maka seluruh rencana berusaha menekan pengeluaran supaya dapat mencapai laba secara maksimal;
- (3) Rencana pemakai. Rencana tersebut dapat menjawab pertanyaan sekitar cara memasarkan suatu produk tertentu atau memasuki pasaran dengan cara yang lebih baik; dan
- (4) Rencana anggota-anggota manajemen. Rencana yang dirumuskan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan anggota-anggota manajemen menjadi lebih unggul⁶.

⁶ *Ibid*, hlm. 60

f) Tipe-tipe Perencanaan

Tipe-tipe perencanaan terinci sebagai berikut:

- (1) Perencanaan jangka panjang (*Short Range Plans*), jangka waktu 5 tahun atau lebih;
- (2) Perencanaan jangka pendek (*Long Range Plans*), jangka waktu 1 sampai dengan 2 tahun;
- (3) Perencanaan strategi, yaitu kebutuhan jangka panjang dan menentukan komprehensif yang telah diarahkan;
- (4) Perencanaan operasional, kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut;
- (5) Perencanaan tetap, digunakan untuk kegiatan yang terjadi berulang kali (terus-menerus); dan
- (6) Perencanaan sekali pakai, digunakan hanya sekali untuk situasi yang unik.

g) Dasar-dasar Perencanaan yang Baik

Dasar-dasar perencanaan yang baik meliputi:

- (1) *Forecasting*, proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang;

- (2) Penggunaan skenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau peristiwa yang mungkin terjadi;
- (3) *Benchmarking*, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang;
- (4) Partisipan dan keterlibatan, perencanaan semua orang yang mungkin akan mempengaruhi hasil dari perencanaan dan atau akan membantu mengimplementasikan perencanaan-perencanaan tersebut; dan
- (5) Penggunaan staf perencana, bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengkoordinasi sistem perencanaan untuk organisasi secara keseluruhan atau untuk salah satu komponen perencanaan yang utama.

h) Tujuan Perencanaan

- (1) Untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non-manajerial;
- (2) Untuk mengurangi ketidakpastian;
- (3) Untuk meminimalisasi pemborosan; dan
- (4) Untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya.

i) Sifat Rencana yang Baik

Rencana dikatakan baik jika memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- (1) Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas;
- (2) Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya;
- (3) Stabilitas, setiap rencana tidak setiap kali mengalami perubahan, sehingga harus dijaga stabilitasnya;
- (4) Ada dalam pertimbangan; dan
- (5) Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

a) Pengertian Pengorganisasian

Organizing berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer⁷.

Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil.

⁷ *Ibid*, hlm. 82

b) Ciri-ciri Organisasi

Ciri-ciri organisasi adalah sebagai berikut:

- (1) Mempunyai tujuan dan sasaran;
- (2) Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati;
- (3) Adanya kerjasama dari sekelompok orang; dan
- (4) Mempunyai koordinasi tugas dan wewenang.

c) Komponen-komponen Organisasi

Ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata “WERE” (*Work, Employees, Relationship* dan *Environment*).

- (1) *Work* (pekerjaan) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- (2) *Employees* (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan.
- (3) *Relationship* (hubungan) merupakan hal penting di dalam organisasi. Hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya, interaksi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya dan unit kerja lainnya dan unit kerja pegawai dengan unit kerja lainnya merupakan hal-hal yang peka.

(4) *Environment* (lingkungan) adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

d) Tujuan organisasi

Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang, tetapi dimaksudkan untuk dicapai pada waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi⁸.

e) Prinsip-prinsip organisasi

Williams mengemukakan pendapat bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi:

- (1) Prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas;
- (2) Prinsip skala hirarki;
- (3) Prinsip kesatuan perintah;
- (4) Prinsip pendelegasian wewenang;
- (5) Prinsip pertanggungjawaban;
- (6) Prinsip pembagian pekerjaan;

⁸ Hani Handoko, *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 1995, hlm. 109

- (7) Prinsip rentang pengendalian;
- (8) Prinsip fungsional;
- (9) Prinsip pemisahan;
- (10) Prinsip keseimbangan;
- (11) Prinsip fleksibilitas; dan
- (12) Prinsip kepemimpinan⁹.

f) Manfaat pengorganisasian

Pengorganisasian bermanfaat sebagai berikut:

- (1) Dapat lebih mempertegas hubungan antara anggota satu dengan yang lain;
- (2) Setiap anggota dapat mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab;
- (3) Setiap anggota organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi;
- (4) Dapat dilaksanakan pendelegasian wewenang dalam organisasi secara tegas, sehingga setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang; dan

⁹ William G. Cochran, *Sampling Techniques*, Charles E. Tuttle Company Inc Japan, 1965, hlm. 85

(5) Akan tercipta pola hubungan yang baik antar anggota organisasi, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan dengan mudah.

3) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarah sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Manajemen dalam Islam, agar isi pengarahan yang diberikan kepada orang yang diberi pengarahan dapat dilaksanakan dengan baik maka seorang pengarah setidaknya harus memperhatikan beberapa prinsip berikut, yaitu Keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan, dan kebijakan. Isi pengarahan baik yang berupa perintah, larangan, maupun bimbingan hendaknya tidak memberatkan dan di luar kemampuan penerima arahan, sebab jika hal itu terjadi maka jangan berharap isi pengarahan itu dapat dilaksanakan dengan baik oleh penerima pengarahan¹⁰.

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa fungsi pengarahan dalam manajemen pembelajaran Pendidikan Agama Islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan

¹⁰ *Ibid*, hlm. 9.

sungguhsungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam.

4) Pengawasan (*controlling*)

a) Pengertian *Controlling*

Controlling atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat utk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

b) Tahap-tahap Pengawasan

Tahap-tahap pengawasan terdiri atas:

- (1) Penentuan standar;
- (2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- (3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- (4) Pembandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan; dan
- (5) Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

c) Tipe-tipe Pengawasan

- (1) *Feedforward Control* dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.

(2) *Concurrent Control* merupakan proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu sebelum suatu kegiatan dilanjutkan atau untuk menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

(3) *Feedback Control* mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

b. Fungsi operasional

Fungsi operasional terdiri dari:

1. Pengadaan (*procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

2. Pengembangan (*development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

3. Kompensasi (*compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

4. Integrasi (*integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

5. Pemeliharaan (*maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

6. Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Jadi fungsi sumber daya manusia menurut uraian di atas terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasi yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan.

Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

B. Kinerja

1. Pengertian kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku hasil nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan¹¹. Menurut Rivai kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya¹². Sulistiyani menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta

¹¹ Intanghina, "Pengaruh Budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (serial online, 2008)", 28 Januari 2014. Available from: URL: <http://intanqghina.wordpress.com/2008/04/28/pengaruh-budayaperusahaan-dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan>.

¹² V. Rivai 2006. Kinerja-Wikipedia Bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas. Available from: <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>, akses tanggal 5 Januari 2014 Pukul 14.00 WIB.

waktu¹³. Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sebelumnya¹⁴.

Kinerja dapat dikatakan baik apabila mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada beberapa hal yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu faktor kepemimpinan, faktor sumber daya, faktor komitmen kerja, faktor kepribadian (*locus of control*), dan faktor kepuasan kerja¹⁵.

2. Penilaian kinerja

Handoko mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses, melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan.¹⁶ Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Rigio berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah mengukur dan menilai kinerja karyawan dengan standar yang telah ditentukan organisasi¹⁷. Penilaian kinerja tersebut difokuskan pada tanggung jawab dan

¹³ A. T. Sulistiyani, *Kinerja-Wikipedia bahasa Indonesia*, ensiklopedia bebas. Available from: <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>, 2003, akses tanggal 5 Januari 2014 Pukul 14.00 WIB.

¹⁴ B. Cushway, *Kinerja-Wikipedia bahasa Indonesia*, ensiklopedia bebas, 2004, Available from: <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>, akses tanggal 5 Januari 2014 Pukul 14.00 WIB.

¹⁵ Cokroaminoto, *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu*, 2007, Available from: <http://cokroaminoto.blogetery.com/2007/06/12/faktorfaktor-yang-mempengaruhi-kinerja-individu-respon-untuk-zaenal/>, akses tanggal 5 Januari 2014 pukul 14.00 WIB

¹⁶ T. H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE, 2003, hlm 33

¹⁷ Rigio, *Penilaian Kinerja*, 2003, Available from: <http://wangmuba.com/2014/05/01/penilaian-kinerja>, akses tanggal 5 Januari 2014 Pukul 14.00 WIB.

perilaku-perilaku yang berkaitan dengan tugas formal yang telah dirancang oleh organisasi, sehingga penilaian kinerja tersebut benar-benar sesuai dengan pekerjaan yang sedang dilakukan, dan dapat memberikan informasi mengenai kemajuan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Soeprihanto mengemukakan, penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan¹⁸.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan atau yang diserahi wewenang dalam satu perusahaan terhadap setiap individu atau kelompok yang ada di dalamnya, dan dilakukan selama satu periode tertentu secara terus menerus, untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta potensi yang dimiliki setiap individu, sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut demi kepentingan karyawan itu sendiri dan perusahaan.

Penilaian terhadap kinerja dapat dilakukan dengan menilai dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa yang diterima oleh pelanggan. Jika kinerja karyawan yang memberikan pelayanan meningkat maka kualitas pelayanan yang diberikan akan ikut meningkat juga. Penilaian terhadap kualitas pelayanan tersebut dapat dilakukan dengan

¹⁸ J. Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi I. Yogyakarta: Penerbit BPFE, 2003, hlm. 33

menggunakan skala *servqual* (*service quality*). *Servqual* merupakan skala yang dibangun atas adanya perbandingan dua faktor utama yaitu persepsi pelanggan atas layanan nyata yang mereka terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya yang diharapkan diinginkan (*expected service*). Dimana dalam skala tersebut diadakan penilaian dengan lima komponen kualitas pelayanan yaitu *assurance* (jaminan), *empathy*, *reliability* (keandalan), *responsiveness* (ketanggapan), dan *tangibles* (bukti nyata)¹⁹.

Kinerja karyawan mempunyai peranan yang penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja dapat diukur dengan melihat dari kualitas pelayanan yang dihasilkan. Kualitas layanan adalah sesuatu yang sulit dipahami dan memerlukan konstruk abstrak untuk mengukur serta membutuhkan upaya ekstra untuk menetapkan ukuran yang valid. Untuk keberhasilan organisasi, pengukuran yang akurat mengenai kualitas layanan sama pentingnya dengan memahami sifat sistem pemberi pelayanan. Tanpa pengukuran yang valid, akan sulit untuk membangun dan menerapkan taktik atau strategi yang tepat untuk manajemen kualitas layanan. Skala yang paling banyak dikenal dan dibahas untuk mengukur kualitas layanan adalah *servqual*.

¹⁹ A. Parasuraman, dkk, 1990, *A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research*, (*Journal Of Marketing*, Vol. 49, 2009), hlm. 44

Skala tersebut telah dikembangkan oleh beberapa peneliti di bidang yang berbeda seperti sebagai broker sekuritas, bank, perusahaan-perusahaan utilitas, toko retail, dan perbaikan serta pemeliharaan toko. Skala tersebut juga telah diterapkan pada bidang layanan kesehatan. Parasuraman mengatakan bahwa kualitas pelayanan adalah konsep eksklusif dan abstrak karena "hal tersebut tidak dapat diraba" juga sebagai "sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari produksi dan konsumsi".²⁰ Untuk menilai kinerja maka indikator yang dipergunakan untuk menilai sejauh mana pencapaian kinerja seorang adalah dengan mengacu pada pelaksanaan pekerjaan yang sudah diatur dalam perusahaan.

3. Metode-metode penilaian kinerja

Aspek penting dari suatu sistem penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Standar yang telah ditetapkan tersebut harus mempunyai nilai komparatif yang dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

²⁰ A. Parasuraman, dkk, 1990, *A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research*, (Journal of Marketing, Vol. 49, 2009), hlm. 44

Metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni: (1) *result-based performance evaluation*, (2) *behavior-based performance evaluation*, (3) *judgment-based performance evaluation*.²¹

- a. Penilaian performance berdasarkan hasil (*result-based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif, dengan melibatkan para pekerja, akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah *Management By Objective* (MBO), dianggap sebagai sasaran motivasi yang sangat strategis karena para pekerja langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para pekerja akan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggung jawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.
- b. Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*behavior-based performance*

²¹ S. P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Indonesia PT Indeks*, Jakarta: Kelompok Gramedia, 2006, hlm. 78

evaluation). Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scale*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif. Standar-standar dimunculkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan. Jika tercapai tingkat persetujuan yang tinggi diantara para penilai maka BARS diharapkan mampu mengukur secara tepat mengenai apa yang akan diukur. BARS merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departemen. Sifat kolaborasi memakan waktu yang banyak dan bisa pada jenis pekerjaan tertentu, adalah *job specific*, tidak dapat ditransferkan dari satu organisasi ke organisasi lain.

- c. Penilaian performansi berdasarkan judgment (*judgment-based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan

deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *cooperation initiative*, *dependability*, *personal qualities* dan yang sejenis lainnya. Dimensi-dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe criteria yang satu ini.

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 5) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 6) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

4. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan²². Sementara menurut Lohman indikator kinerja adalah suatu variable

²² Muhammad Mahsum, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*: BPFE, 2006, hlm. 71

yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi²³.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas, tanpa indikator yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda.

Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama dari suatu organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik. Ukuran kinerja organisasi publik terlihat sederhana, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Agus Dwiyanto bahwa kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan

²³ Muhammad Mahsum, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*: BPFE, 2006, hlm. 71

dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda²⁴.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa untuk mengukur kinerja organisasi publik cukuplah sulit karena bersifat *multidimensional* karena *steakholder* memiliki kepentingan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan mereka masingmasing.

Beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Agus Dwiyanto dalam bukunya *Reformasi kebijakan Publik* indikator-indikator atau kriteria-kriteria kinerja organisasi publik adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas. Indikator-indikator atau kriteria-kriteria tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*.

²⁴ Agus Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: BPFE, 2008, hlm. 49.

Secara mekanis produktivitas merupakan rasio antara keluaran yang efektif terhadap keseluruhan input yang terdiri dari:

- 1) Modal
- 2) Tenaga kerja
- 3) Bahan baku
- 4) energi

Simamora (2004: 612) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi:

- 1) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yang dimaksud ialah seberapa banyak yang dihasilkan dari kinerja karyawan

- 2) Kualitas kerja

Kualitas kerja mengacu pada kualitas hasil, tidak pada kuantitas hasil.

- 3) Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu adalah karyawan dalam bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

b. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat sering kali tersedia secara mudah dan murah yang dapat diperoleh dari media massa dan diskusi publik.

Jusi dalam Moeljono (2003), beberapa indikator kinerja yang berdasarkan pelayanan nasabah adalah berupa:

- 1) Etos kerja
- 2) Keselarasan nasabah
- 3) Kemampuan penanganan masalah yang dihadapi nasabah
- 4) Kepuasan nasabah
- 5) Perhatian organisasi terhadap karyawan yang cakap/mampu dan dapat diberdayakan (*empowered*)
- 6) Upaya peningkatan mutu
- 7) Proses yang dilakukan oleh organisasi.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan

tujuannya, terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk:

- 1) Mengenali kebutuhan masyarakat
- 2) Menyusun agenda kerja
- 3) Memprioritas pelayanan serta mengembangkan program-program kerja sesuai dengan kebutuhan nasabah

d. **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

Responsibilitas kerja di antaranya:

- 1) Penyelesaian kerja
- 2) Loyalitas kerja
- 3) Kepatuhan kepada peraturan yang berlaku

e. **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan

rakyat²⁵. Di antara indikator akuntabilitas adalah:

- 1) Menjalin hubungan dengan masyarakat
- 2) Pemasaran
- 3) Mengadakan kegiatan bakti sosial

Berdasarkan pengertian di atas maka untuk mengukur kinerja terdiri dari produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab dan akuntabilitas. Produktivitas dari suatu organisasi dapat dilihat dari rasio input dan output, kualitas layanan dapat dilihat dari sumber daya manusia dan kepuasan masyarakat, responsivitas dapat dilihat dari prosedur dan keinginan masyarakat, tanggung jawab dapat dilihat dari tanggung jawab dan administrasi pelayanan sedangkan akuntabilitas dapat dilihat dari ukuran target yang dicapai.

Menurut Kumorotomo menggunakan beberapa kriteria dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah berikut ini:

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut

²⁵ *Ibid*, hlm. 50-51

tercapai? Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan. Salah satu faktor yang berkaitan dengan keberhasilan suatu organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik semua komponen organisasi bekerja dan menggunakan informasi, guna memastikan bahwa pelaksanaannya memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

Pada dasarnya pengertian efektifitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektifitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *outputnya*.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.

d. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan

secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini²⁶.

Berdasarkan pendapat diatas maka selain pendapat dari teori Agus Dwiyanto, untuk mengukur kinerja organisasi publik dapat di ukur dari efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tangkap. Keempat ukuran ini saling berhubungan satu dengan yang lainnya, dari mulai pertimbangan dari suatu manfaat yang didapat yang sesuai dengan visi dan misi yang ditentukan sehingga keadilan akan dirasakan yang kemudian daya tangkap kepada masyarakat akan lebih optimal.

Sedangkan menurut Mahsun dalam bukunya *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* terdapat beberapa indikator dalam kinerja organisasi ialah sebagai berikut:

- a. Masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti dana, SDM dan sumber daya yang dimiliki.
- b. Proses, dalam inidikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketetapan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah masukan.

²⁶ *Ibid*, hlm. 52-53

Sedangkan ekonomis adalah bahwa suatu kegiatan dilaksanakan lebih murah dibandingkan dengan standar biaya dan waktu yang telah ditentukan untuk itu.

- c. Keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik. Tolok ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan.
- d. Hasil (*Outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator keluaran lebih utama dari sekedar keluaran. *Outcomes* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil yang lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak.
- e. Manfaat (*Benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut akan dirasakan setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang.
- f. Dampak (*Impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif ataupun negatif²⁷.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas bahwa kinerja organisasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi dari mulai

²⁷ Mahsun, *Op. Cit.*, hlm. 77-78

produktifitas, kualitas layanan, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas, tanggung jawab, keadilan, daya tangkap, masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat bahkan dampak dari suatu kebijakan atau program tersebut, setiap dimensi saling berkesinambungan satu dengan yang lainnya.

Produktifitas, tidak hanya mengukur efisiensi seperti menyangkut tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis tetapi juga efektifitas di dalam suatu organisasi apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai ataukah belum sehingga dapat mengukur kemampuan suatu organisasi atau instansi untuk seberapa baik semua komponen organisasi bekerja dan menggunakan informasi, guna memastikan bahwa pelaksanaannya memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

Apabila efektivitas sudah tercapai sesuai harapan didapat suatu rasio antara *input* dan *output* dari suatu kegiatan atau program disuatu organisasi atau instansi, sehingga dihasilkan suatu kualitas layanan yang baik yang diharapkan sesuai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat meningkatkan kinerja disuatu organisasi sehingga masyarakat mendapatkan pelayanan yang maksimal. Adanya kualitas layanan yang baik maka kinerja organisasi akan sangat respon terhadap kebutuhan masyarakat.

Responsivitas sangat diperlukan karena merupakan bukti

kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, dan mengembangkan program-program pelayanan publik. Adanya responsivitas ini maka keadilan dalam suatu organisasi dapat dirasakan. Responsivitas dapat berpengaruh ke dalam tanggung jawab karena tanggung jawab dapat menggambarkan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit, sehingga akuntabilitas di dalam suatu organisasi akan lebih pro rakyat dan kebijakan-kebijakan yang dihasilkan di dalam program-program kerja suatu organisasi dapat mensejahterakan rakyatnya agar manfaat dari kebijakan tersebut akan terasa oleh semua pihak, baik masyarakat ataupun instansi atau organisasi yang mengelola kebijakan tersebut.

Kebijakan tersebut akan bermanfaat dan tidak percuma dengan adanya kebijakan yang telah dibuat agar dampak yang dihasilkan dari setiap kebijakan yang dikeluarkan akan lebih mementingkan kebutuhan masyarakat, sehingga masyarakat akan patuh dan tunduk terhadap kebijakan yang telah dibuat.

Dimensi-dimensi didalam mengukur indikator kinerja organisasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan atau instansi tersebut apakah sesuai atau tidak dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja organisasi merupakan suatu konsep yang disusun dari

berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya untuk mencapai tujuan yang telah atau ingin dicapai oleh suatu organisasi atau instansi.

C. Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Menurut Porter strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing²⁸. Senada dengan itu, Hamel dan Phalarad juga mengatakan strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terusmenerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan²⁹.

Perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetisi inti dalam bisnis yang dilakukan.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategis dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut yaitu:

²⁸ Freddy Rangkuti, *The Power of Brand*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004, hlm. 4

²⁹ *Ibid*

1. *Distinctive Competence* yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
2. *Competitive Advantage* yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut pendapat Rangkuti strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 (tiga) tipe strategi³⁰, yaitu:

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi pengembangan produk, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya, apakah perusahaan ini melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi diiventasi, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena

³⁰ *Ibid*, hlm. 6

bisnis ini berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

D. Lembaga Keuangan Islam (LKI)

1. Sejarah dan Macam-macam Lembaga Keuangan Syari'ah

Lembaga keuangan Syari'ah dibentuk sebagai perwujudan dari adanya kesadaran masyarakat terhadap aplikasi ajaran Islam dengan menggunakan system ekonomi Islam, yakni sistem ekonomi yang dilaksanakan dalam praktek (penerapan ilmu ekonomi) sehari-hari bagi individu, keluarga, kelompok masyarakat maupun pemerintah atau penguasa dalam rangka mengorganisasi factor produksi, distribusi dan pemanfaatan barang dan jasa yang dihasilkan tunduk dalam peraturan atau perundang-undangan Islam³¹. Sehingga lembaga keuangan syari'ah merupakan lembaga keuangan yang menggunakan prinsip-prinsip Islam (syari'ah) sebagai landasan operasionalnya. Dengan demikian semua transaksi yang dioperasionalkan tidak lepas dari aturan syari'at dan tidak bertentangan dengannya.

Keberadaan lembaga keuangan syari'ah pada awalnya dirintis dari adanya sidang menteri luar negeri OKI di Benghazi, Libya, Maret 1973. kemudian pada bulan Juli 1973, komite ahli yang mewakili negara-negara

³¹ Suhrawardi K. Lubis, *Hukum Ekonomi Islam*, Jakarta: Sinar Grafika, 2002, hlm. 14

Islam penghasil minyak, bertemu di Jeddah untuk membicarakan berdirinya bank syari'ah. Rancangan pendirian bank tersebut berupa anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, dibahas pada pertemuan kedua, Mei 1974. Sidang menteri keuangan OKI di Jeddah 1975, menyetujui rancangan pendirian bank pembangunan Islami atau Islamic Development Bank (IDB) dengan modal awal 2 Milyar dinar Islam³².

Dengan berdirinya IDB telah memotivasi banyak negara Islam untuk lembaga keuangan syari'ah. Untuk itu, komite ahli IDB pun bekerja keras menyiapkan panduan tentang pendirian, peraturan, dan pengawasan bank syari'ah. Kerja keras ini membuahkan hasil sehingga pada akhir tahun 1970-an dan awal dekade 80-an, bank-bank syari'ah bermunculan di Mesir, Sudan, negaranegara Teluk, Pakistan, Iran, Malaysia, Bangladesh serta Turki. Secara garis besar lembaga-lembaga tersebut dapat dimasukkan ke dalam dua kategori. Pertama, bank Islam (*Islamic Commercial Bank*), kedua, lembaga investasi dalam bentuk international holding companies³³.

Bank-bank yang masuk dalam kategori pertama di antaranya:

- a. *Faisal Islamic Bank*
- b. *Kuwait Finance House*
- c. *Dubai Islamic Bank*

³² Muhammad Syafi'i Antonio, *Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 20

³³ Muhammad Syafi'i Antonio, *Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 21

- d. *Jordan Islamic Bank for Finance and Investment*
- e. *Bahrain Islamic Bank*
- f. *Islamic International Bank for Investment and Development*

Adapun yang masuk dalam kategori kedua adalah:

- a. *Dar al-Mal al-Islami*
- b. *Islamic Investment Company of the Gulf*
- c. *Bahrain Islamic Investment Bank*
- d. *Islamic Investment House*

Pada perkembangan berikutnya, perkembangan lembaga keuangan syari'ah begitu pesat di berbagai negara muslim, termasuk Indonesia. Pada awal periode 1980-an, diskusi mengenai bank syari'ah sebagai pilar ekonomi Islam di Indonesia mulai dilakukan. Para tokoh yang terlibat dalam kajian tersebut adalah Karnaen A. Perwaatmaja, M. Dawam Raharjo, A.M. saefuddin, M. Amin Aziz dan lain-lain. Beberapa uji coba dalam skala yang relatif terbatas telah diwujudkan. Di antaranya adalah baitul al-Tamwil Salman, Bandung yang tumbuh mengesankan. Di Jakarta juga dibentuk lembaga serupa dalam bentuk koperasi, yakni koperasi ridlo Gusti. Akan tetapi prakarsa lebih khusus untuk mendirikan bank Islam di Indonesia baru dilakukan pada tahun 1990. Majelis Ulama Indonesia pada tanggal 18-20 Agustus 1990 mengadakan lokakarya bunga bank dan perbankan di Cisarua Bogor. Hasil lokakarya tersebut, dibahas secara lebih mendalam pada musyawarah nasional IV MUI

yang berlangsung di hotel Syahid Jakarta pada tanggal 22-25 Agustus 1990. Berdasarkan amanat Munas tersebut dibentuk kelompok kerja untuk mendirikan bank Islam Indonesia³⁴. Akhirnya tanggal 1 November 1991 dilakukan penandatanganan akta pendirian Bank Muamalat Indonesia oleh 200 orang pendiri dengan total modal dasar Rp. 500 miliar³⁵.

Perkembangan bank Syari'ah begitu pesat saat era reformasi tiba yakni dengan disetujuinya Undang-Undang No. 10 Tahun 1998. dalam undang-undang tersebut diatur secara rinci landasan hukum serta jenis-jenis usaha yang dapat diopresionalkan dan diimplementasikan oleh bank syari'ah. Undang-undang tersebut juga memberikan arahan bagi bank-bank konvensional untuk membuka cabang syari'ah atau bahkan mengkonversi diri secara total menjadi bank syari'ah.

Peluang tersebut ternyata disambut antusias oleh masyarakat perbankan. Sejumlah bank mulai memberikan pelatihan dalam bidang perbankan syari'ah bagi para stafnya. Sebagian bank tersebut ingin menjajaki untuk membuka devisi atau cabang syari'ah dalam institusinya. Bahkan ada ingin melakukan mengkonversi secara total. Bank-bank tersebut di antaranya adalah Bank Syari'ah Mandiri (BSM) yang merupakan bank pemerintah yang melandaskan opresionalnya pada prinsip syari'ah. Secara struktural, BSM berasal dari bank Susila Bakti sebagai salah satu anak perusahaan dari Bank

³⁴ Muhammad Syafi'i Antonio, "Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek", Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 25

³⁵ Suhrawardi K. Lubis, "Hukum Ekonomi Islam", Jakarta: Sinar Grafika, 2002, hlm. 58

Mandiri.

Perkembangan lainnya adalah diperkenalkannya konversi cabang bank umum konvensional menjadi cabang syari'ah. Beberapa bank ini adalah:

- a. Bank IFI
- b. Bank Niaga
- c. Bank BTN
- d. Bank Mega
- e. Bank BRI
- f. Bank Bukopin
- g. BPD JABAR
- h. BPD Aceh

Lembaga keuangan syari'ah di samping berbentuk bank sebagaimana di atas, terdapat juga Badan Perkreditan Rakyat Syari'ah (BPRS). Selain itu terdapat pula lembaga keuangan non bank yang dikenal dengan *baitul mal wat-tamwil* (BMT).

2. Produk dan Kinerja Lembaga Keuangan Syari'ah

Produk dan kinerja lembaga keuangan syari'ah tentu tidak lepas dari landasan syari'ah. Dengan demikian, lembaga keuangan syari'ah selalu mengacu pada konsep fiqih muamalah maaliyah.

Lembaga keuangan syari'ah secara konseptual dilaksanakan dengan maksud menghindarkan riba dengan segala praktik dan inovasinya, yang

memiliki dua sifat utama yakni bunga berlipat dan aniaya. Selain itu, juga untuk membangun budaya baru dalam pengelolaan perbankan yang mendapat titipan dana dari masyarakat, dengan menghindari penentuan prosentase bunga yang pasti untung, sebelum dilakukan³⁶. Karena dalam pengeluaran produk dan operasionalisasi mengacu pada fiqih muamalah, maka akad-akad yang telah ada dalam fiqih muamalah digunakan dengan menkontekstualisasikan dalam era kekinian. Produk-produk tersebut adalah:

a. *Al-Wadi'ah* (titipan, yang merupakan amanat di tangan penerima titipan)³⁷.

Pemilik modal menitipkan atau menyimpan uangnya di BMT (bank), dan pengusaha menjalankan usahanya dengan meminjam uang dari BMT (bank)³⁸. Ini merupakan prinsip dasar yang mengacu pada konsep fiqih muamalah yang dikembangkan menjadi *al-wadi'ah yad al-dhamanah* yang dalam aplikasi perbankannya untuk tujuan *current account* (giro) dan *saving account* (tabungan berjangka). Sebagai konsekuensi *yad ad-dhamanah* semua keuntungan yang dihasilkan dari dana titipan tersebut menjadi milik bank. Sebagai imbalan, orang yang menyimpan mendapat jaminan keamanan terhadap hartanya, demikian juga fasilitas-fasilitas giro lainnya³⁹.

³⁶ Ahmad Rofiq, "Fiqih Kontekstual", Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004, hlm. 23

³⁷ Abi Abdillah Muhammad Bin Qasim, "Tausyiyah Ala Ibnu Qasim", Jeddah: Al-Haramaian, tt, hlm. 181

³⁸ Ahmad Rofiq, "Fiqih Aktual", Semarang: Mediatama Press, 2004, hlm. 201-202

³⁹ Muhammad Syafi'i Antonio, "Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek", Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 87

- b. *Al-Musyarakah (project financing participation)* yang terdiri dari *syirkah al-'inan, muwafadhah, a'mal, wujuh* dan *syirkah mudharabah*. Dalam aplikasi perbankanya dipakai untuk: *pertama*, untuk pembiayaan proyek di mana nasabah dan bank sama-sama menyediakan dana untuk membiayai proyek tersebut. Setelah proyek selesai nasabah mengembalikan dana tersebut bersama bagi hasil yang telah disepakati bank. *Kedua*, modal ventura yakni melakukan investasi dalam kepemilikan perusahaan⁴⁰.
- c. *Al-Mudharabah (Trust Financing, Trust Investment)*, yang terdiri dari *mudharabah mutlaqah*, dan *mudharabah muqayyadah*. Aplikasi perbankanya dalam bentuk tabungan berjangka, deposito spesial, pembiayaan modal kerja dan investasi khusus⁴¹.
- d. *Al-Muzara'ah (Harvest-Yield Shoft Sharing)* yakni kerjasama pengolahan pertanian antara pemilik lahan dan penggarap, di mana pemilik lahan memberikan lahan pertanian kepada sipenggarap untuk ditanami dan pemelihara mendapat prosentase dari hasil panen. Dalam hal ini lembaga keuangan syari'ah dapat memberikan modal bagi nasabah yang bergerak dalam bidang planatation atas dasar prinsip bagi hasil dari panen⁴².

⁴⁰ Muhammad Syafi'i Antonio, "Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek", Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 93

⁴¹ Muhammad Syafi'i Antonio, "Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek", Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 97

⁴² Muhammad Syafi'i Antonio, "Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek", Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 99

- e. *Al-Musaqah (Plantation Management Fee Based)* yakni bentuk yang lebih sederhana dari muzara'ah di mana si penggarap hanya bertanggung jawab atas penyiraman dan pemeliharaan. Sebagai imbalan si penggarap mendapat nisbah tertentu dari hasil panen⁴³.
- f. *Bai' al-Murabahah (deferred payment sale)* yakni jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati. Aplikasi dalam perbankan diterapkan pada produk pembiayaan untuk pembelian barang-barang investasi, baik domestik maupun luar negeri seperti melalui *letter of credit*⁴⁴.
- g. *Bai As-salam (in front payment sale)*, yang dalam aplikasinya perbankan pembiayaan bagi petani dengan jangka waktu yang relatif pendek yaitu 2-6 bulan. Di samping itu juga untuk industri misalnya produk garmen yang ukuran barang tersebut sudah dikenal umum⁴⁵.

Dengan berbagai produk dan aplikasinya dalam perbankan, maka dapat diketahui bahwa kinerja lembaga keuangan syari'ah mengacu pada prinsip non bunga yang diterapkan pada lembaga keuangan konvensional. Letak perbedaan ini sangat penting, karena yang dilarang dalam Islam adalah adanya unsur riba dalam transaksi. Walaupun bunga masih menyimpan kontroversi apakah

⁴³ Muhammad Syafi'i Antonio, "Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek", Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 100

⁴⁴ Muhammad Syafi'i Antonio, "Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek", Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 101

⁴⁵ Muhammad Syafi'i Antonio, "Perbankan Syari'ah dari Teori ke Praktek", Jakarta: Gema Insani Press, 2000, hlm. 108

termasuk riba atau bukan, tetapi lembaga keuangan syariah mampu menghindari unsur bunga yang kontroversial.