

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah (KJKS)/Unit Jasa Keuangan Syari'ah (UJKS)**

##### **2.1.1 Pengertian KJKS/UJKS**

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah selanjutnya disebut KJKS adalah Koperasi yang kegiatan usahanya bergerak di bidang pembiayaan, investasi, dan simpanan sesuai pola bagi hasil (syari'ah). Unit Jasa Keuangan Syari'ah selanjutnya disebut UJKS, adalah unit koperasi yang bergerak di bidang usaha pembiayaan, investasi dan simpanan dengan pola bagi hasil (syari'ah) sebagai bagian dari kegiatan koperasi yang bersangkutan.<sup>1</sup> Dalam definisi operasionalnya KJKS adalah lembaga usaha ekonomi rakyat kecil yang beranggotakan orang atau badan hukum berdasarkan prinsip syari'ah dan prinsip koperasi. Dalam melaksanakan kegiatannya KJKS mempunyai asas dan landasan, visi, misi, fungsi dan prinsip-prinsip serta ciri khas yang dimiliki oleh KJKS sebagai lembaga keuangan syari'ah Non Bank yang mempunyai legalitas dan berbadan hukum.

---

<sup>1</sup> Kepmen No : 91/Kep/M.KUKM/IX/2004, Pasal 1

Sebagai suatu badan usaha, koperasi harus mempunyai kegiatan usaha yang jelas baik bidang produksi, konsumsi, simpan pinjam dan jasa lainnya. Koperasi mempunyai anggota minimal 20 orang yang memenuhi syarat dan susunan kepengurusan sebagaimana diatur dalam AD/ART koperasi, dengan berasaskan kekeluargaan dalam melaksanakan kegiatannya koperasi senantiasa menjunjung tinggi asas kekeluargaan dan kebersamaan (dari anggota, oleh anggota, untuk anggota) dalam semua kegiatan usahanya. Rapat anggota merupakan keputusan tertinggi yang dinamakan (RAT) rapat anggota tahunan yang merupakan ajang pertemuan semua anggota dan pengurus untuk membuat rumusan berdasarkan laporan dan data yang telah dipertanggungjawabkan, mengevaluasi, serta kebijaksanaan di masa mendatang dalam peningkatan pelayanan dan kesejahteraan para anggota.<sup>2</sup>

### 2.1.2 Visi, Misi dan Tujuan UJKS/KJKS

Dalam rangka mendorong pertumbuhan KJKS dan UJKS, koperasi sebagai lembaga keuangan yang profesional, mandiri dan melayani anggota berdasarkan prinsip-prinsip koperasi, maka KJKS dan UJKS harus memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas dan tertulis.

#### 1. Visi UJKS/KJKS

Visi merupakan cita-cita yang dirumuskan untuk membangun semangat organisasi KJKS dan Koperasi yang memiliki unit usaha jasa keuangan

---

<sup>2</sup> Ahmad Rodoni dan Abdul hamid, *Lembaga Keuangan Syari'ah*, Jakarta : Zikrul Hakim, 2008, h. 62.

syari'ah untuk mencapai keunggulan di masa yang akan datang. Pada hakekatnya visi mengandung beberapa makna, yaitu:

- a. Gambaran target kerja yang gamblang.
- b. Keunggulan yang menjadi standar atau ideal.
- c. Orientasi atau tujuan yang akan diwujudkan oleh organisasi KJKS atau Koperasi melalui unit usaha jasa keuangan syari'ah.<sup>3</sup>

KJKS dan Koperasi yang memiliki unit usaha jasa keuangan syari'ah dapat mengembangkan visi berdasarkan pengalaman yang telah ada, menampung berbagai masukan yang bermanfaat bagi pihak manajemen KJKS dan UJKS Koperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Visi unit jasa keuangan syari'ah pada koperasi diturunkan dari visi koperasinya.

## 2. Misi UJKS/KJKS

Misi lebih ditekankan kepada apa yang harus diemban atau dipegang sebagai patokan strategis dan operasional yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen KJKS dan UJKS Koperasi untuk mencapai visinya. Misi pada UJKS Koperasi merupakan turunan dari misi koperasinya.<sup>4</sup>

## 3. Tujuan UJKS/KJKS

Tujuan dari UJKS dan KJKS adalah :

- a. meningkatkan program pemberdayaan ekonomi, khususnya di kalangan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi melalui sistem syari'ah.

---

<sup>3</sup> Permen Th. 2007, *Tentang Standar Operasional Prosedur UJKS/KJKS*

<sup>4</sup> *Ibid*

- b. mendorong kehidupan ekonomi syari'ah dalam kegiatan usaha mikro, kecil, dan menengah khususnya dan ekonomi Indonesia pada umumnya.
- c. meningkatkan semangat dan peran serta anggota masyarakat dalam kegiatan UJKS/KJKS.<sup>5</sup>

### 2.1.3 Produk-produk UJKS/KJKS

Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah atau Unit Jasa Keuangan Syari'ah dapat menghimpun dana dari anggota, calon anggota, koperasi lainnya, dan atau anggotanya dalam bentuk tabungan dan simpanan berjangka. Tabungan dan simpanan memungkinkan untuk dikembangkan yang esensinya tidak menyimpang dari prinsip *wadiah* dan *mudharabah* sesuai dengan kepentingan dan manfaat yang ingin diperoleh, selama tidak bertentangan dengan syari'ah yang berlaku, dengan merujuk pada fatwa syari'ah Dewan Syari'ah Nasional Majelis Ulama Indonesia. Perhitungan bagi hasil untuk Tabungan dan Simpanan Berjangka sesuai pola bagi hasil (syari'ah) dilakukan dengan Sistem Distribusi Pendapatan. Penetapan distribusi pendapatan diperoleh dari perhitungan saldo rata-rata perklasifikasi dana dibagi total saldo rata-rata seluruh klasifikasi dana dikalikan dengan komponen pendapatan dikalikan nisbah bagi hasil masing masing produk tabungan atau simpanan berjangka.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Kepmen 91 Th. 2004, *Op.Cit.* Ps.2

<sup>6</sup> *Ibid*, Ps. 22

Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah atau Unit Jasa Keuangan Syari'ah menyediakan layanan pembiayaan dalam bentuk-bentuk sebagai berikut :<sup>7</sup>

1. *Pembiayaan Mudharabah*, adalah akad kerjasama permodalan usaha di mana Koperasi sebagai pemilik modal (Sahibul Maal) menyetorkan modalnya kepada anggota, calon anggota, koperasi lain, dan atau anggotanya sebagai pengusaha (Mudharib) untuk melakukan kegiatan usaha sesuai akad dengan ketentuan pembagian keuntungan dibagi bersama sesuai kesepakatan (nisbah) dan apabila rugi ditanggung oleh pemilik modal sepanjang bukan merupakan kelalaian penerima pembiayaan. Menurut Sigit Triandaru (2006) mudharabah merupakan akad antara pihak pemilik modal dengan pengelola untuk memperoleh pendapatan atau keuntungan, pendapatan atau keuntungan tersebut dibagi berdasarkan rasio yang telah disepakati di awal akad.<sup>8</sup>
2. *Pembiayaan Musyarakah*, adalah akad kerjasama permodalan usaha antara koperasi dengan satu atau beberapa pihak sebagai pemilik modal pada usaha tertentu untuk menggabungkan modal dan melakukan usaha bersama dalam suatu kemitraan, dengan nisbah pembagian hasil sesuai kesepakatan para pihak, sedang kerugian ditanggung secara proporsional sesuai dengan kontribusi modal. Sigit Triandaru mengartikan musyarakah sebagai akad kerja sama usaha antara dua pihak atau lebih pemilik modal untuk membiayai suatu jenis usaha yang halal dan produktif kemudian

---

<sup>7</sup> Permen Th. 2007, *Op.Cit*

<sup>8</sup> Sigit Triandaru dan Totok Budisantoso, *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, Jakarta : Salemba Empat, Edisi 2, 2006, h. 160

pendapatan atau keuntungan dibagi sesuai dengan rasio yang telah disepakati.<sup>9</sup>

3. *Piutang Murabahah*, adalah tagihan atas transaksi penjualan barang dengan menyatakan harga perolehan dan keuntungan (marjin) yang disepakati pihak penjual (koperasi) dan pembeli (anggota, calon anggota, koperasi lain, dan atau anggotanya) dan atas transaksi jual beli tersebut, yang mewajibkan anggota untuk melunasi kewajibannya sesuai jangka waktu tertentu disertai dengan pembayaran imbalan berupa marjin keuntungan yang disepakati di muka sesuai akad. Murabahah merupakan akad jual beli antara bank dengan nasabah di mana bank membeli barang yang diperlukan nasabah yang bersangkutan sebesar harga pokok ditambah dengan keuntungan yang disepakati.<sup>10</sup>
4. *Piutang Salam*, adalah tagihan anggota terhadap koperasi atas transaksi jual beli barang dengan cara pemesanan antara penjual dan pembeli dengan pembayaran di muka dan pengiriman barang oleh penjual dilakukan di belakang atau kemudian, dengan ketentuan bahwa spesifikasi barang disepakati pada akad transaksi salam. Salam merupakan akad jual beli barang pesanan antara pembeli dengan penjual di mana spesifikasi dan harga barang pesanan disepakati di awal akad dan pembayaran dilakukan di muka secara penuh.<sup>11</sup>
5. *Piutang Istisna*, tagihan atas akad transaksi jual beli barang dalam bentuk pemesanan pembuatan barang dengan kriteria dan persyaratan tertentu

---

<sup>9</sup> *Ibid*, h. 160

<sup>10</sup> *Ibid*

<sup>11</sup> *Ibid*, h.161

yang disepakati antara pemesan (pembeli) dan penjual yang cara pembayarannya dapat dilakukan di muka, diangsur, atau ditangguhkan sampai jangka waktu tertentu. Istisna merupakan akad jual beli barang antara pemesan dengan penerima pesanan di mana spesifikasi dan harga barang pesanan disepakati di awal akad dengan pembayaran dilakukan secara bertahap sesuai kesepakatan.<sup>12</sup>

6. *Piutang Ijarah*, adalah tagihan akad sewa menyewa antara muajir (lessor atau penyewa) dengan musta'jir (lessee atau yang menyewakan) atas ma'jur (objek sewa) untuk mendapatkan imbalan atas barang yang disewakannya. Ijarah merupakan akad sewa menyewa barang antara bank dengan penyewa di mana setelah masa sewa berakhir barang sewaan dikembalikan kepada pihak bank.<sup>13</sup>
7. *Qardh*, adalah kegiatan transaksi dengan akad pinjaman dana non komersial di mana si peminjam mempunyai kewajiban untuk membayar pokok dana yang dipinjam kepada koperasi yang meminjamkan tanpa imbalan atau bagi hasil dalam waktu tertentu sesuai kesepakatan. Qardh merupakan akad pinjaman dari bank kepada pihak tertentu yang wajib dikembalikan dengan jumlah yang sama sesuai dengan pinjaman dan pengembaliannya dapat dilakukan secara angsuran ataupun sekaligus.<sup>14</sup>

Keluarnya Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 91/Kep/IV/KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah

---

<sup>12</sup> *Ibid*

<sup>13</sup> *Ibid*

<sup>14</sup> *Ibid*

merupakan realisasi atas keperdulian pemerintah untuk berperan memberikan payung hukum atas kenyataan yang tumbuh subur dalam masyarakat ekonomi Indonesia terutama dalam lingkungan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Dengan demikian semua BMT yang ada di Indonesia dapat digolongkan dalam KJKS, mempunyai payung Hukum dan legal kegiatan operasionalnya asal saja memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku.<sup>15</sup> *Baitul maal wa tamwil* atau BMT secara harfiah *baitul maal* berarti rumah dana dan *baitul tamwil* berarti rumah usaha, dari pengertian tersebut dapat ditarik suatu pengertian yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis yang juga berperan sosial hal ini akan terlihat pada definisi baitul maal sedangkan peran bisnis BMT terlihat dari definisi *baitul tamwil*.<sup>16</sup> BMT sebagai *Baitul Maal* (rumah harta) menerima titipan dana zakat, infak, dan sedekah dan mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya. Sedangkan BMT sebagai *Baitul Tamwil* (rumah pengembangan harta), melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil dengan antara lain mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonomi.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> <http://esharianomics.com/esharianomics/koperasi/koperasi-syari'ah/kjks-dan-ujks/diposkan> oleh KPRI KIPAS di 07:33

<sup>16</sup> Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil*, Yogyakarta : UII Press, 2004, h.126

<sup>17</sup> Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syari'ah*, Jakarta : Kencana, 2009, h. 447



Latar belakang lahirnya BMT dapat dijelaskan berdasarkan adanya beberapa alasan sebagai berikut :<sup>18</sup>

1. Agar masyarakat dapat terhindar dari pengaruh sistem ekonomi kapitalis dan sosialis yang hanya memberikan keuntungan bagi mereka yang mempunyai modal banyak.
2. Melakukan pembinaan dan pendanaan pada masyarakat menengah ke bawah secara intensif dan berkelanjutan.
3. Agar masyarakat terhindar dari rentenir-rentenir yang memberikan pinjaman modal dengan sistem bunga yang sangat tidak manusiawi.
4. Agar ada alokasi dana yang merata pada masyarakat yang fungsinya untuk menciptakan keadilan sosial.

Dalam melaksanakan usahanya, BMT berpegang teguh pada prinsip utama sebagai berikut :<sup>19</sup>

1. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah dengan mengimplementasikannya pada prinsip-prinsip syari'ah dan muamalah islam ke dalam kehidupan nyata.
2. Keterpaduan, yakni nilai-nilai spiritual dan moral menggerakkan dan mengarahkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif adil, dan berahlak mulia.
3. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Semua pengelola pada setiap tingkatan, pengurus

---

<sup>18</sup> Lasmiatun, *Perbankan Syari'ah*, LPSDM. RA Kartini : Semarang, 2010, h.35

<sup>19</sup> Muhammad Ridwan, *op.cit.*

dengan semua lininya serta anggota, dibangun rasa kekeluargaan, sehingga akan tumbuh rasa saling melindungi dan menanggung.

4. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, sikap dan cita-cita antara semua elemen BMT. Antara pengelola dengan pengurus harus memiliki satu visi dan bersama-sama anggota untuk memperbaiki kondisi ekonomi dan sosial.
5. Kemandirian, yakni mandiri di atas semua golongan politik. Mandiri berarti juga tidak tergantung dengan dana-dana pinjaman dan bantuan, tetapi senantiasa proaktif untuk menggalang dana masyarakat sebanyak-banyaknya.
6. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi, dilandasi dengan dasar keimanan. Kerja yang tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia saja, tetapi juga kenikmatan dan kepuasan ruhani dan akhirat. Kerja keras dan cerdas yang dilandasi dengan bekal pengetahuan yang cukup, ketrampilan yang terus ditingkatkan serta niat dan gairah yang kuat, sikap profesionalisme dibangun dengan semangat untuk terus belajar demi mencapai tingkat standar kerja yang tertinggi.
7. Istiqomah, konsisten, konsekuen, berkelanjutan tanpa pernah putus asa. Setelah mencapai satu tahap, maka maju lagi ketahap berikutnya dan hanya kepada Allah kita berharap.

## 2.2 Management By Objectove (MBO)

### 2.2.1 Pengertian MBO

Manajemen berasal dari kata *To Manage* yang artinya mengatur, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, yang diatur dalam manajemen antara lain adalah : manusia, uang, metode, material, mesin, pasar, dan sebagainya. Komponen-komponen tersebut diatur agar berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal. Pengaturan komponen-komponen tersebut melalui suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.<sup>20</sup>

Sebutan “*manajemen sesuai objektif*” pertama dipopulerkan oleh Peter Drucker dalam bukunya tahun 1954 yang berjudul “*The Practice of Management*”. MBO sulit didefinisikan, namun secara umum esensi sistem MBO, terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahan yang bekerja bersama, penentuan bidang utama setiap individu yang hasilnya dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil-hasil (sasaran) yang dapat diukur dan diharapkan, dan ukuran penggunaan ukuran-ukuran tersebut sebagai satuan pedoman pengoperasian satuan-satuan kerja serta penilaian sumbangan masing-masing anggota. Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi. Management by objective (MBO) atau manajemen by

---

<sup>20</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, Cet. 12, 2009, h.9

objective atau manajemen sesuai objektif adalah suatu proses persetujuan terhadap objektif di dalam satu organisasi sehingga manajemen dan karyawan menyetujui objektif ini dan memahami apa posisi mereka di dalam organisasi tersebut. Management by objective (MBO) atau juga disebut (diterjemahkan) Manajemen Berdasarkan Sasaran, yaitu suatu cara untuk melibatkan para karyawan di dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka.<sup>21</sup>

Menurut Preter Ducker MBO pada dasarnya adalah proses penetapan tujuan-tujuan secara umum oleh pihak manajer atau atasan dengan bawahan bekerja bersama-sama, serta penetapan bidang tanggung jawab utama dari setiap individunya dijabarkan secara tegas dalam bentuk hasil-hasil atau sasaran-sasaran yang diharapkan serta dapat diukur di mana penggunaan ukuran tersebut dimaksudkan sebagai pedoman bagi setiap pihak dalam organisasi untuk melakukan pemantauan terhadap kemajuan yang dicapai.<sup>22</sup>

### 2.2.2 Sistem Management By Objective yang Efektif :<sup>23</sup>

1. Komitmen pada program, program MBO yang efektif mensyaratkan komitmen para manajer disetiap tingkatan organisasi terhadap pencapaian tujuan-tujuan pribadi dan organisasi serta proses MBO.
2. Penetapan tujuan manajemen puncak, program-program perencanaan efektif biasanya mulai dengan para manajer puncak yang menetapkan tujuan-tujuan pendahuluan setelah berkonsultasi dengan para anggota organisasi lainnya

<sup>21</sup> <http://kalisasuhardi.blogspot.com/2010/11/manajemen-by-objective-mbo.html>

<sup>22</sup> Husein Umar, *Business An Introduction*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, Cet. Ke 2, 2003, h. 292

<sup>23</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA, Cet. Ke 18, 2003, h. 121

dan tujuan harus dinyatakan dalam bentuk atau dengan istilah tertentu yang dapat diukur.

3. Tujuan perseorangan, dalam suatu program MBO yang efektif setiap manajer dan bawahan merumuskan tanggung jawab dan tujuan jabatan mereka secara jelas. maksud penetapan tujuan pada setiap tingkatan adalah untuk membantu para karyawan memahami secara jelas apa yang diharapkan agar tercapai, ini membantu setiap individu merencanakan secara efektif untuk mencapai tujuannya yang ditetapkan sendiri setelah dikonsultasikan dengan atasannya.
4. Partisipasi, manajer kadang-kadang menetapkan tujuan tanpa pengetahuan penuh tentang batasan-batasan dalam praktek di mana bawahan harus beroperasi, bawahan mungkin memilih tujuan yang tidak konsisten dengan tujuan organisasi. Sebagai pedoman umum, semakin besar partisipasi bersama antara manajer dan bawahan, semakin besar kemungkinan tujuan akan tercapai.
5. Otonomi dalam implementasi rencana, setelah tujuan ditetapkan dan disetujui, individu mempunyai keleluasaan dalam memilih peralatan untuk mencapai tujuan dengan batasan-batasan normal kebijaksanaan organisasi, manajer harus bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuan mereka tanpa campur tangan atasannya langsung.
6. Peninjauan kembali prestasi, manajer dan bawahan secara periodik bertemu untuk meninjau kembali kemajuan terhadap tujuan. Selama peninjauan

kembali mereka memutuskan apakah ada masalah-masalah dan bila ada apa yang dapat mereka kerjakan untuk memecahkannya.

Beberapa masalah pokok yang harus dikembalikan agar program MBO sukses yaitu :<sup>24</sup>

1. Gaya dan dukungan manajemen, bila para manajer puncak lebih suka pendekatan otoritas yang kuat dan pembuatan keputusan yang disentralisasi mereka akan memerlukan pendidikan dan latihan kembali sebelum mereka dapat menerapkan program MBO, manajemen puncak juga harus terlibat secara penuh dan memberikan dukungan melalui kegiatan-kegiatannya.
2. Penyesuaian dan perubahan, MBO mungkin memerlukan banyak perubahan dalam struktur organisasi, pola wewenang, dan prosedur pengawasan serta manajer harus mendukung perubahan-perubahan ini.
3. Ketrampilan-ketrampilan antar pribadi, proses penetapan tujuan dan peninjauan kembali manajer-bawahan memerlukan suatu tingkat ketrampilan tinggi dalam hubungan-hubungan antar pribadi.
4. Deskripsi jabatan, penyusunan suatu daftar khusus tujuan dan tanggung jawab perorangan adalah sulit dan memakan waktu, disamping itu deskripsi jabatan harus ditinjau kembali dan direvisi sesuai perubahan kondisi organisasi. Ini merupakan tahapan kritis implementasi bila dampak sistem MBO mungkin merubah tugas dan tanggung jawab setiap jenjang.
5. Penetapan dan pengkoordinasian tujuan, penetapan tujuan yang menantang sekaligus realistis sering merupakan sumber kebingungan manajer.

---

<sup>24</sup> *Ibid*, h. 126

Kemungkinan timbul masalah dalam pembuatan tujuan yang dapat diukur dan dalam penggambaran tujuan secara jelas dan tepat, disamping itu mungkin ada kesulitan untuk mengkoordinasi tujuan organisasi secara keseluruhan dengan kebutuhan-kebutuhan pribadi dan tujuan-tujuan perseorangan.

6. Pengawasan pencapaian tujuan, manajer dapat mengalami frustrasi bila usahanya untuk mencapai tujuan tergantung pada pencapaian bagian lain dalam organisasi.
7. Konflik antar kreatifitas dan MBO, meningkatkan evaluasi prestasi, promosi dan kompensasi pencapaian tujuan mungkin berlawanan dengan tujuan produktifitas bila hal itu cenderung tidak mendorong inovasi. Bila manajer gagal untuk mencoba sesuatu yang baru karena energi mereka terarahkan pada tujuan-tujuan MBO, berbagai kesempatan dapat hilang dan usaha yang dapat dilakukan untuk menghindari masalah ini adalah dengan menempatkan inovasi dan perubahan menjadi proses penetapan tujuan.

### 2.2.3 Kelebihan dari MBO adalah :<sup>25</sup>

1. MBO melakukan integrasi fungsi perencanaan dan pengawasan ke dalam suatu sistem yang rasional dalam manajemen.
2. MBO mendorong organisasi untuk menentukan tujuan dari tingkatan atas hingga tingkatan bawah dari manajemen.
3. MBO memfokuskan pada hasil akhir.

---

<sup>25</sup> <http://kalisasuhardi.blogspot.com/2010/11/manajemen-by-objective-mbo.html>

4. MBO mendorong adanya manajemen diri dan komitmen dari setiap orang melalui partisipasi pada setiap tingkatan manajemen dalam penentuan tujuan.
5. Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan.
6. Membuat para individu lebih memusatkan perhatiannya pada tugas masing-masing dan tujuan organisasi.
7. Pengawasan lebih efektif dan berkembang.

#### 2.2.4 Langkah-langkah MBO :<sup>26</sup>

1. Persiapan

Menyiapkan dokumen yang diperlukan, peraturan-peraturan, Menyiapkan data yang diperlukan.

2. Penyusunan

Mengaplikasikan 5 W + 1 H

- a. Menjabarkan tugas pokok, fungsi dan rincian tugas perpustakaan, menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kongkrit sehingga dapat diprogramkan dalam rangka mencapai tujuan visi misi organisasi.  
What, apa yang akan dikerjakan visi misi tersebut.
- b. Menentukan hasil akhir yang ingin dicapai tujuan (goals) pada dasarnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok, atau seluruh organisasi.
- c. Merumuskan keadaan sekarang.

---

<sup>26</sup> MBO+(manajemen+)perpustakaan.pdf



- d. Mengidentifikasi dan mengantisipasi masalah atau hambatan-hambatan yang mungkin timbul dan kemudahan-kemudahan.

Catatan : dapat diaplikasikan SWOT (Identifikasi Lingkungan Strategi = Rencana Strategi).

Tabel 2.1

Analisis SWOT

Faktor-Faktor Internal Strategik (Internal Factor Analysis Summary/IFAS )			Faktor-Faktor Eksternal Strategik (Eksternal Factor Analysis Summary/EFAS)		
No	Kekuatan (Strength)	Kesimpulan (Prioritas)	No	Peluang (Opportunities)	Kesimpulan (Prioritas)
1.	...	...	1.	...	...
2.	...	...	2.	...	...
...			...		
No	Kelemahan (Weakness)	Kesimpulan (Prioritas)	No	Tantangan (Threats)	Kesimpulan (Prioritas)
1.	...	...	1.	...	...
2.	...	...	2.	...	...
...			...		

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya, SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan.<sup>27</sup>

- e. Menuliskan rancangan tujuan manajemen (MBO/S) dengan ketentuan bahwa rencana tujuan itu :
  - 1) Menyebutkan Siapa (orang atau unit kerja yang bertanggung jawab atas pencapaiannya).
  - 2) Menyebutkan kata kerja aktif yang menunjukkan Kegiatan yang dilakukan.
  - 3) Menyebutkan Hasil yang realistis, bermanfaat, menantang, dan dapat diukur.
  - 4) Menyebutkan batas waktu yang pasti kapan hasil itu akan dicapai.  
Secara singkat Tujuan menguraikan Siapa melakukan Kegiatan Apa dengan Hasil terukur apa yang ingin dicapai serta Kapan hasil itu akan dicapai.
- f. Menemui Pimpinan untuk berkonsultasi, berunding dan memperoleh persetujuan tentang tujuan tersebut.

---

<sup>27</sup> Kuat Ismanto, *Op.Cit*, h. 296

- g. Menyelesaikan rumusan, pengetikan dan pendokumentasian tujuan atau sasaran-sasaran yang telah disetujui untuk pegangan bersama.
- h. Menentukan alternatif-alternatif dan menetapkan satu alternatif yang dipandang terbaik untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut.
- i. Menyusun program pelaksanaan untuk mencapai tujuan atau sasaran-sasaran itu. Di dalam program terlihat bagian-bagian seperti :
  - 1) Jenis kegiatan dan tanggal mulai dan berakhirnya masing-masing kegiatan.
  - 2) Jenis bahan-bahan dan alat yang diperlukan termasuk tanggal pesanan atau waktu penggunaan.
  - 3) Tenaga yang diperlukan untuk berpartisipasi.
  - 4) Tempat pelaksanaan kegiatan.
  - 5) Jenis latihan dan penelitian (surve) jika diperlukan.
  - 6) Batas waktu persiapan biaya, alat, bahan dan tenaga.
  - 7) Alat-alat pengukur untuk monitor dan evaluasi keberhasilan.
- 3. Pelaksanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pemberian Motivasi Kerja (Kepemimpinan), Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi.
- 4. Pengendalian, Monitor, Evaluasi dan Penyesuaian  
Tahap Pengendalian Pelaksanaan Rencana : dimaksudkan untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran yang tertuang dalam rencana melalui kegiatan : Koreksi, Penyesuaian selama pelaksanaan rencana, menganalisis

hasil pemantauan. Tahap Evaluasi Pelaksanaan Rencana : adalah bagian dari kegiatan Penilaian Kinerja yang diukur dengan : Efisiensi, Efektivitas, Kemanfaatan program, keberlanjutan program atau kegiatan. Evaluasi dilaksanakan terhadap hasil (outcomes) program yang berupa dampak dan manfaat. Dilaksanakan secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan dan kinerja.

## 2.3 Prinsip Syari'ah

### 2.3.1 Pengertian prinsip syari'ah

Dalam kamus Bahasa Indonesia disebutkan bahwa arti kata *prinsip* adalah dasar, atas dasar yang menjadi pokok dasar berpikir.<sup>28</sup> Sedangkan *syari'ah* berasal dari kata *syar'a* yang menurut bahasa berarti jalan menuju sumber air, dapat juga bermakna sebagai jalan kearah sumber pokok kehidupan.<sup>29</sup> Menurut istilah *syari'ah* adalah peraturan-peraturan yang diturunkan Allah melalui Muhammad untuk seluruh umat manusia baik menyangkut masalah ibadah, akhlak, makanan, minuman, pakaian, maupun muamalah guna meraih kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat. Jadi secara keseluruhan yang dimaksud prinsip-prinsip syari'ah adalah segala pedoman atau dasar berpikir dalam menjalani kehidupan di dunia ini untuk mencari kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat sesuai dengan peraturan-peraturan yang sudah ditentukan oleh Allah agar dapat mencapai kemaslahatan bagi umat manusia.

---

<sup>28</sup> Zul Fajri dan Ratu Aprilia Senja, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Edisi Revisi*, Semarang : Difa Publiser, 2008, cet. Ke-3, h. 671

<sup>29</sup> Totok Jumanoro, Samsul Munir Amin, *Kamus Ushul Fiqih*, Jakarta : Penerbit Amzah, 2005, cet.1, h.307

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip syari'ah adalah pelaksanaan pedoman-pedoman dalam operasional bisnis sehari-hari dengan berdasarkan nilai-nilai syari'ah. Prinsip-prinsip syari'ah tersebut dapat terlihat dari penerapan etika bisnis islami, etika merupakan seperangkat prinsip moral yang membedakan yang baik dari yang buruk, bisnis adalah sebuah aktivitas yang mengarah pada peningkatan nilai tambah melalui proses penyerahan jasa, perdagangan atau pengelolaan barang (produksi), etika bisnis islami merupakan refleksi kritis dan rasional dari perilaku bisnis dengan memperhatikan moralitas dan norma islam untuk mencapai tujuan.<sup>30</sup>

Etika berasal dari bahasa Yunani, *ethikos* yang mempunyai beragam arti; *pertama*, sebagai analisis konsep-konsep mengenai apa yang harus, mesti, tugas, aturan-aturan moral, benar-salah, wajib, tanggung jawab, dan lain-lain. *Kedua*, pencarian ke dalam watak moralitas atau tindakan-tindakan moral. *Ketiga*, pencarian kehidupan yang baik secara moral.<sup>31</sup> Etika pada umumnya didefinisikan sebagai suatu usaha yang sistematis dengan menggunakan rasio untuk menafsirkan pengalaman moral individual dan sosial sehingga, dapat menetapkan aturan untuk mengendalikan perilaku manusia serta nilai-nilai yang berbobot untuk dapat dijadikan sasaran dalam hidup.<sup>32</sup> Etika menurut Frans Magins Suseno merupakan filsafat yang merefleksikan ajaran-ajaran moral, yang bersifat rasional, kritis, sistematis, mendasar dan normatif. Berarti tidak sekedar melaporkan

---

<sup>30</sup> Muhammad, *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004, h.38

<sup>31</sup>Kuat Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009, h. 41

<sup>32</sup> O.P. Simorangkir, *Etika Bisnis, Jabatan dan Perbankan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003, h. 3

pandangan-pandangan moral, melainkan menyelidiki pandangan moral yang seharusnya.<sup>33</sup> Etika juga termasuk bidang ilmu yang bersifat normatif, karena berperan menentukan apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan oleh seorang individu.<sup>34</sup> Etika adalah seperangkat nilai tentang baik, buruk, benar dan salah yang berdasarkan prinsip-prinsip moralitas, khususnya dalam perilaku dan tindakan. Sehingga etika salah satu faktor penting bagi terciptanya kondisi kehidupan manusia yang lebih baik.<sup>35</sup>

Etika sebagai rambu-rambu dalam suatu kelompok masyarakat akan dapat membimbing dan mengingatkan anggotanya kepada suatu tindakan yang terpuji yang harus dipatuhi dan dilaksanakan. Hal itulah yang kemudian dijadikan sebagai acuan untuk mewujudkan tujuan dalam bisnis, antara lain : memberikan kesadaran dalam setiap pelaku bisnis akan adanya dimensi etis dalam bisnis, memperkenalkan argumentasi-argumentasi moral di bidang ekonomi maupun bisnis serta bagaimana cara penyusunannya dan membantu untuk menentukan sikap moral yang tepat dalam menjalankan profesi. Dengan kata lain, syari'ah merupakan nilai utama yang menjadi payung strategis maupun taktis bagi organisasi bisnis, dengan syari'ah sebagai kendali dalam menjalankan roda bisnis.

---

<sup>33</sup> Redi Panuju, *Etika Bisnis Tinjauan Empiris dan Kiat Mengembangkan Bisnis Sehat*, Jakarta: PT Grasindo, 1995, h. 2

<sup>34</sup> Rafik Issa Beekum, *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2004, h. 3

<sup>35</sup> Johan Arifin, *Fiqh Perlindungan Konsumen*, Semarang : Rasail, 2007, h. 63-64

### 2.3.2 Tujuan prinsip syari'ah diantaranya :<sup>36</sup>

1. Target hasil, hal ini bisa berupa keuntungan materi maupun keuntungan non materi. Paling tidak dengan syari'ah sebagai landasan serta pijakan dalam menjalankan bisnis keuntungan yang diperoleh juga akan semakin banyak.
2. Pertumbuhan akan terus meningkat, ini bermaksud agar bisnis yang dijalankan tidak sekedar untuk mengembalikan modal, mencari keuntungan semata. Hal itu juga bertujuan agar kedepannya dapat mengembangkan bisnis islami tersebut lebih maju dan berkembang.
3. Keberlangsungan, menjalankan bisnis bukan berarti setelah mendapatkan berbagai keuntungan akan selesai, lebih dari itu menjalankan bisnis juga bertujuan untuk semakin meningkatkan kualitas bisnisnya agar bisnis yang kita kelola akan selalu eksis dalam dunianya.
4. Akan mendapatkan keberkahan dan keridhaan Allah, poin ini merupakan puncak dari dijalankannya suatu bisnis. Tanpa adanya hal itu maka keuntungan baik secara materi maupun yang lain, peningkatan bisnis, eksistensi yang kian kuat tidak akan adanya nilainya ketika tidak mendapatkan suatu keberkahan dari ridha Allah SWT. Faktor inilah yang biasanya dipegang teguh oleh setiap muslim dalam mengarungi dunia bisnis.

---

<sup>36</sup> Johan Arifin, *Etika Bisnis Islami*, Semarang : Walisongo Press, 2009, h.85

Berikut ini sejumlah parameter kunci sistem etika islam antara lain :<sup>37</sup>

1. Berbagai tindakan ataupun keputusan disebut etis bergantung pada niat individu yang melakukannya, Allah Maha Kuasa dan mengetahui apapun niat kita sepenuhnya dan secara sempurna.
2. Niat baik yang diikuti tindakan yang baik akan dihitung sebagai ibadah, niat yang halal tidak akan mengubah tindakan yang haram menjadi halal.
3. Islam memberikan kebebasan kepada individu untuk percaya dan bertindak berdasarkan apapun keinginannya namun tidak dalam hal tanggung jawab dan keadilan.
4. Percaya kepada Allah SWT memberi individu kebebasan sepenuhnya dari hal apapun atau siapapun kecuali Allah.
5. Keputusan yang menguntungkan kelompok mayoritas ataupun minoritas tidak secara langsung berarti bersifat etis dalam dirinya, etika bukanlah permainan mengenai jumlah.
6. Islam mempergunakan pendekatan terbuka terhadap etika, bukan sebagai sistem yang tertutup dan berorientasi diri sendiri serta egoisme tidak mendapat tempat dalam ajaran islam.
7. Keputusan etis harus didasarkan pada pembacaan secara berama-sama antara al-qur'an dan alam semesta.
8. Tidak seperti sistem etika yang diyakini banyak agama lain, islam mendorong umat manusia untuk melaksanakan tazkiyah melalui partisipasi aktif dalam kehidupan ini dan dengan berperilaku secara etis di tengah

---

<sup>37</sup> Muhammad R. Lukman Fauroni, *Visi Al-Qur'an Tentang Etika dan Bisnis*, Jakarta : Salemba Diniyah, 2002, h.56



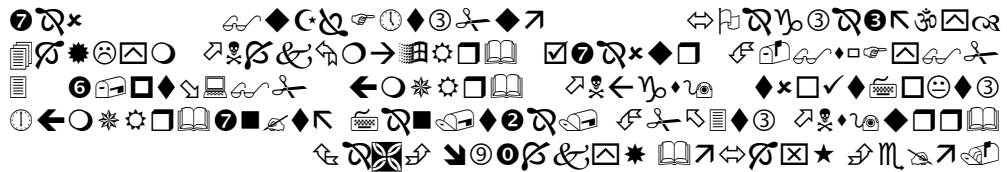
godaan ujian dunia kaum muslimin harus mampu membuktikan ketaatannya kepada Allah.

### 2.3.3 Prinsip umum etika bisnis

Pokok-pokok aksioma (berasal dari bahasa latin yang berarti sesuatu yang tidak perlu dibuktikan lagi karena sudah diterima kebenarannya secara pasti) dan prinsip umum etika bisnis terdiri dari :<sup>38</sup>

#### 1. Pokok-pokok aksioma

- a. Tauhid, merupakan sistem etika islam yang meliputi kehidupan manusia dan bumi secara keseluruhan selalu dan tercermin dalam konsep Tauhidullah (pemahaesaan Allah) yang dalam pengertian absolutnya berhubungan dengan Tuhan. Allah berfirman dalam Qs. Fushshilat ayat 53 sebagai berikut :



*“Kami akan memperlihatkan kepada mereka tanda-tanda (kekuasaan) Kami di segala wilayah bumi dan pada diri mereka sendiri, hingga jelas bagi mereka bahwa Al Quran itu adalah benar. Tiadakah cukup bahwa Sesungguhnya Tuhanmu menjadi saksi atas segala sesuatu ?”.*<sup>39</sup>

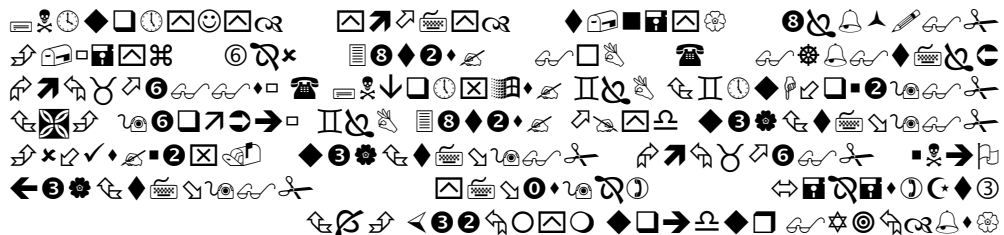
Paling tidak dengan tetap memegang prinsip tauhid dalam berbisnis diharapkan akan terhindar dari adaya diskriminasi terhadap stakeholder bisnis baik kepada para karyawan, penjual, konsumen, ataupun mitra bisnis

<sup>38</sup> M. Amin Suma, *Menggali Akar Mengurai Serat Ekonomi dan Keuangan Islam*, Jakarta : Kholam Publising, 2008, h.305

<sup>39</sup> Lajnah Pentashih Mushaf Alqur’an, *Op.Cit*, h. 781

dalam hal apapun, menghindari terjadinya praktek-praktek kotor bisnis hal ini dimaksudkan agar para pelaku bisnis senantiasa takut akan segala larangan yang telah digariskan Tuhan, menghindari praktek penimbunan kekayaan atau harta benda karena sesungguhnya hakikat dari kekayaan itu adalah amanah dari Allah yang harus dijaga dan dipelihara bukan hanya ditimbun saja.

- b. Keseimbangan, menunjukkan suatu imbangan daya keseimbangan. Prinsip keseimbangan yang berisikan ajaran keadilan merupakan salah satu prinsip dasar yang harus dipegang oleh siapapun, kaitan antara keadilan dengan hidup manusia tak lain guna menciptakan suatu harmoni kehidupan yang berjalan sesuai dengan hukum alam yang telah digariskan oleh Allah, prinsip ini hendaknya dijalankan oleh siapa saja karena dengan demikian akan mampu menciptakan suatu keseimbangan dalam hidup. Allah berfirman dalm Qs. Al-Mulk ayat 3-4 sebagai berikut :



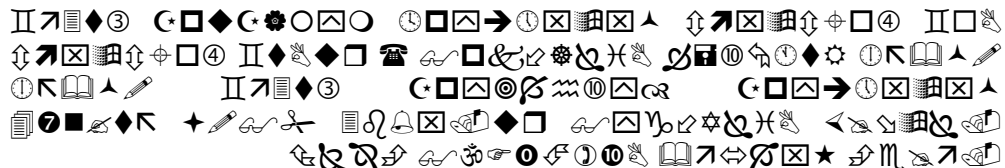
*“(Allah) yang telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. kamu sekali-kali tidak melihat pada ciptaan Tuhan yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka lihatlah berulang-ulang, Adakah kamu Lihat sesuatu yang tidak seimbang?.(3) kemudian pandanglah sekali lagi niscaya penglihatanmu akan kembali kepadamu dengan tidak menemukan sesuatu cacat dan penglihatanmu itupun dalam Keadaan payah.(4)”<sup>40</sup>*

- c. Kehendak bebas, hanya Tuhan yang mutlak bebas tetapi dalam batas-batas skema penciptaannya manusia juga secara relatif bebas. Kebebasan

<sup>40</sup> Lajnah Pentashih Mushaf Alqur’an, *Op. Cit*, h. 955

merupakan bagian terpenting dalam nilai etika bisnis islami, tetapi kebebasan tersebut jelas bersifat terbatas dan tidak membawa dampak kerugian bagi umat, bagi individu kebebasan akan memberikan peluang selebar-lebarnya untuk bisa selalu aktif berkarya, bekerja dengan segala potensi yang ia miliki demi mendapatkan tujuannya dan tentunya aspek kebebasan tersebut juga harus dikorelasikan dengan kehidupan sosial yang ada, dalam bisnis tentunya kita dituntut untuk memberikan dan berlaku se bebas mungkin tanpa meninggalkan aturan dan hukum demi mencapai tujuan dengan jalan yang sebaik-baiknya.

- d. Pertanggung jawaban, Allah menetapkan batasan mengenai apa yang bebas dilakukan oleh manusia dengan membuatnya bertanggung jawab atas semua yang dilakukan. Para pelaku bisnis harus bisa mempertanggungjawabkan segala aktiitas bisnisnya baik kepada Allah maupun kepada pihak-pihak yang berkepentingan untuk memenuhi tuntutan keadilan. Allah berfirman dalam Qs. An-Nisa ayat 85 sebagai berikut :



*"Barang siapa yang memberikan syafa'at yang baik, niscaya ia akan memperoleh bagian (pahala) dari padanya. dan Barang siapa memberi syafa'at yang buruk, niscaya ia akan memikul bagian (dosa) dari padanya. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu".<sup>41</sup>*

## 2. Prinsip umum etika bisnis

<sup>41</sup> Lajnah Pentashih Mushaf Alqur'an, *Op.Cit*, h. 133

- a. Itikad baik, itikad artinya kepercayaan, keyakinan yang teguh juga bisa diartikan dengan kemauan dan maksud. Dengan demikian maka yang dimaksud dengan itikad baik adalah kemauan, maksud atau tepatnya keyakinan yang baik untuk melakukan bisnis dan memenuhi hal-hal yang berkaitan dengan berbisnis.
- b. Kejujuran, jujur ialah lurus hati, tidak berbohong, tidak curang tulus dan ikhlas sedangkan kejujuran adalah sifat yang suka akan kebenaran. Dalam hal ini kejujuran menjadi landasan yang penting dalam berbisnis guna menghindari rasa ketidakadilan dari salah satu pihak.
- c. Kesetiaan atau kepatuhan, setia artinya berpegang teguh (pada janji, pendirian dan sebagainya), patuh; taat. Kesetiaan maksudnya keteguhan hati, ketaatan (dalam persahabatan, perhambaan dan sebagainya). Kesetiaan dan kepatuhan ini menjadi sangat penting dalam dunia bisnis, hal ini mencakup hubungan antara suatu perusahaan dengan para pelanggannya dan perusahaan lain, serta hubungan antara atasan dengan karyawan dalam hal ini berlaku secara timbal balik.
- d. Tanggung jawab, untuk memenuhi konsep keadilan dan kesatuan manusia harus bertanggung jawab terhadap segala tindakannya.

## **2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.4.1 Pengertian kinerja karyawan**

Kinerja Karyawan merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya

yang dicapai seseorang). Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>42</sup> Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya, catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan, kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian atas kinerja itu sendiri di mana nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>43</sup>

Robbins (1996), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Bacal (1999) mendefinisikan dengan proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsung.<sup>44</sup> Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan guna mendapatkan kontribusi yang optimal, manajemen harus

---

<sup>42</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : Refika Aditama, 2005, h. 9

<sup>43</sup> Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003, h.223

<sup>44</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005, h.18

memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja.<sup>45</sup>

#### 2.4.2 Ukuran-ukuran kinerja karyawan antara lain :<sup>46</sup>

1. *Quantity of work* (kuantitas pekerjaan): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan. Meliputi: jumlah pekerja dan jumlah waktu yang dibutuhkan.
2. *Quality of work* (kualitas pekerjaan): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya. Meliputi: ketepatan waktu, ketelitian kerja, dan kerapian kerja.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness* (kreatif) : keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

---

<sup>45</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit.*, hlm. 10

<sup>46</sup> Asri Laksmi Raiani, *Budaya Organisasi*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2011, hlm. 99

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu : *pertama*, manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan *kedua* manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat hubungan antara manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

#### 2.4.3 Tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :<sup>47</sup>

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam :
  - a. Penugasan kembali, seperti mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training dan latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.

---

<sup>47</sup> <http://apasihmaumu.blogspot.com/2012/06/penilaian-kinerja-karyawan.html> Posted 11th June by Siti Zulaikha

8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji upah intensif kompensasi dan sebagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu mendorong karyawan mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.



20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah. Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi.

2.4.4 Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :<sup>48</sup>

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
2. Perbaiki kinerja.
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai.
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Dalam rangka peningkatan kinerja, terdapat 6 langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:<sup>49</sup>

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam bekerja, dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsifungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain:

---

<sup>48</sup> <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

<sup>49</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit.*, hlm. 22

- a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
3. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut
  4. Melakukan rencana tindakan tersebut
  5. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Study yang membahas tentang manajemen sangatlah banyak, namun kali ini peneliti hanya menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang dianggap peneliti sesuai dengan penelitian yang dilakukan dan dapat menunjukkan sisi yang berbeda dengan penelitian kali ini, agar tidak terjadi anggapan bahwa adanya *plagiasi*.

Study Komparasi Penerapan MBO dan MBP Terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa Akademi Keperawatan Di Kota Kediri yang dilakukan oleh Soemarmi dkk (Akademi Kebidanan Dharma Husada Kediri, 2006) menyimpulkan bahwa prestasi belajar (IPK) Akper Dharma Husada Kediri yang menggunakan pendekatan MBO menunjukkan rata-rata IPK adalah  $2,73 \pm 0,18$ , lebih baik dari

pada Akper RS Baptis yang menggunakan MBP rata-rata IPK adalah  $2,208 \pm 0.26$ .<sup>50</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh M. Ishaq (Staf Pengajar Jurusan Manajemen Universitas Bunda Mulia) mengenai Presepsi dan Pengaruh Implementasi Management By Objective (MBO) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Study Kasus Pada PT. AT MPI, menunjukkan bahwa kebijakan yang dilakukan oleh PT. AT MPI dengan mengimplementasikan MBO untuk meningkatkan motivasi karyawan merupakan langkah yang tepat karena terdapat kolerasi sebesar 0,527 yang positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan ada hubungan positif antara implementasi MBO dengan motivasi karyawan, semakin karyawan mempunyai presepsi yang positif terhadap MBO maka karyawan semakin termotivasi.<sup>51</sup>

Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (Yogyakarta, 2009) yang disampaikan oleh Arki Rifazaka dkk, mengenai penelitian mereka yang berjudul Penilaian Pervormasi Kerja Account Manager Dengan Menggunakan Metode MBO (Management By Objective) dan RICH (Rank Inclusion In Criteria Hierarchies) menunjukkan metode MBO dan RICH menghasilkan angka positif serta implementasi metode MBO dan Rich menghasilkan sistem yang dapat menghitung nilai realisasi kerja berdasarkan target.<sup>52</sup>

Penelitian yang dilakukan Yenny Meilana Suyanti (2006) mengenai Penanganan Sistem Penilaian Kikerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode Management By Oobjective (Studi Kasus Pada BAPESITELDA), penilaian

---

<sup>50</sup> [http://journal.unair.ac.id/detail\\_jurnal.php?id=375&med=6&bid=3](http://journal.unair.ac.id/detail_jurnal.php?id=375&med=6&bid=3)

<sup>51</sup> <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/21094153.pdf>

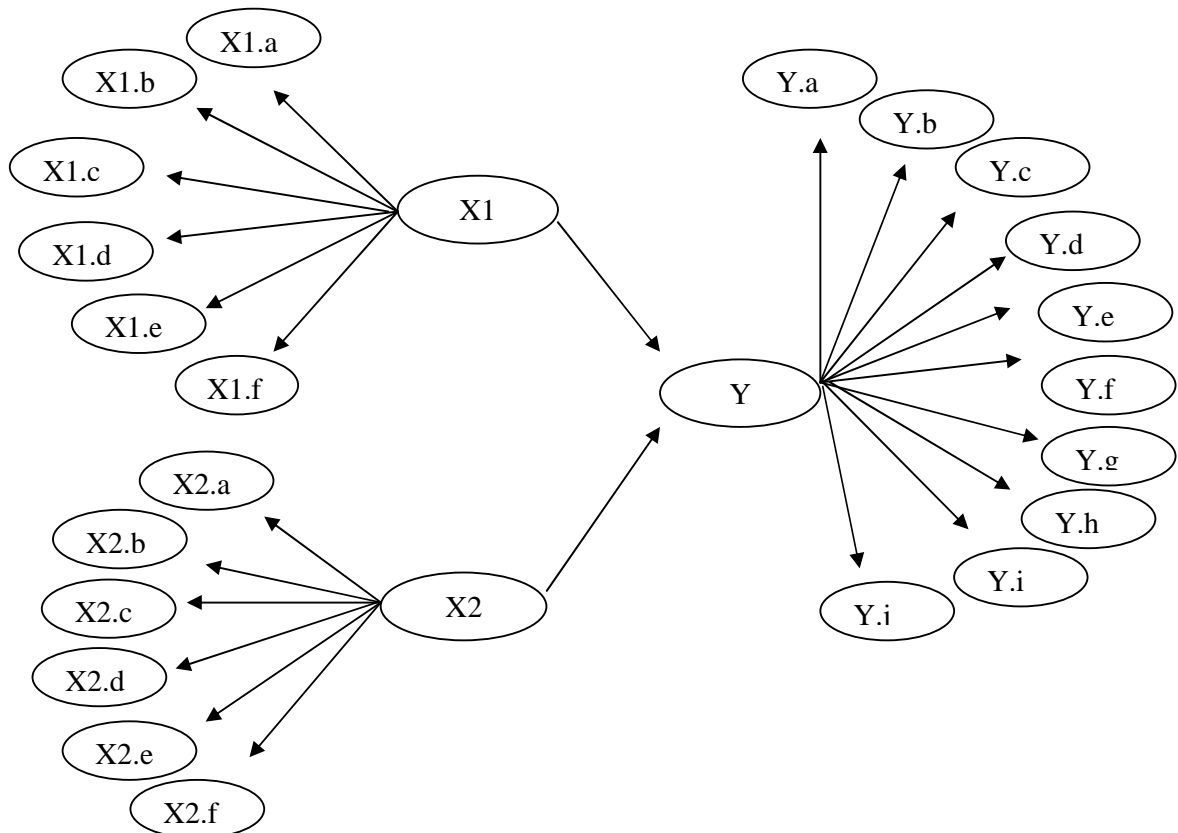
<sup>52</sup> <http://journal.uui.ac.id/index.php/Snati/article/viewFile/1086/981>

tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana kerja (RENJA) periode 2006, triwulan 1 dan 2 dengan menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai yang menggunakan MBO, menunjukkan nilai 97,22% yang artinya kinerja organisasi terhadap tercapainya target yang telah direncanakan dapat dikualifikasikan cukup. Kualifikasi ini sesuai dengan parameter Batasan Nilai Kerja. Dengan Peringkat nilai Nilai Kinerja = 3, dengan kualifikasi cukup.

## 2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan uraian permasalahan dan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara MBO dengan kinerja karyawan.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan prinsip syari'ah dengan kinerja karyawan.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara MBO dan penerapan prinsip syari'ah dengan kinerja karyawan.

## 2.8 Devinisi Oprasional Variabel

Tabel 2.2

Devinisi Oprasional Variabel

Variabel	Indikator	Devinisi	Sekala
Management By Objective (X1)	1. Sosialisasi visi, misi dan sasaran umum BMT (X1.a)	Adanya sosialisasi pada seluruh karyawan atas visi, misi dan sasaran umum yang hendak dicapai atau yang diinginkan oleh BMT	Likret
	2. Keterlibatan karyawan dalam menyusun sasaran	Adanya keterlibatan seluruh karyawan diberbagai tingkatan dalam menyusun sasaran dan tujuan BMT	Likret

	dan tujuan (X1.b)		
	3. Adanya target yang spesifik dan terukur (X1.c)	Adanya target yang spesifik dan terukur sehingga karyawan mengetahui batasan dalam bekerja serta memahami apa yang harus dikerjakan	Likret
	4. Dilakukan evaluasi dan umpan balik (X1.d)	Adanya evaluasi atau peninjauan kembali atas pekerjaan yang dilakukan dan ada umpan balik dari manajer atas pekerjaan tersebut	Likret
	5. Dilaksanakan penilaian (X1.e)	Adanya penilaian dari manajer atas karyawan sehingga memotivasi mereka untuk terus berkembang	Likret
	6. Adanya penghargaan (X1.f)	Adanya sebuah penghargaan dari manajer atas hasil kerja keras karyawan sehingga karyawan merasa di hormati dan dihargai	Likret
Prinsip Syari'ah (X2)	7. Tanggung jawab & akuntabilitas (X2.a)	Kesediaan pelaku bisnis untuk bertanggung jawab atas dan mempertanggungjawabkan tindakannya	Likret
	8. Penyerahan total (X2.b)	Kemampuan untuk membebaskan diri dari segala ikatan penghambaan	Likret

		manusia pada ciptaannya sendiri (seperti kekuasaan dan kekayaan)	
	9. Kejujuran (X2.c)	Kejujuran untuk tidak mengambil keuntungan hanya untuk dirinya sendiri, kejujuran atas harga yang layak dan kejujuran atas mutu barang yang dijual	Likret
	10. Keadilan (X2.d)	Keampuan untuk menciptakan keseimbangan dalam transaksi dan membebaskan penindasan	Likret
	11. Keterbukaan (X2.e)	Kesediaan untuk menerima pendapat orang lain yang lebih baik dan lebih benar, serta menghidupkan potensi dan inisiatif yang konstruktif, kreatif dan positif	Likret
	12. Kebaikan bagi orang lain, kebersamaan (X2.f)	Kesediaan untuk memberikan kebaikan bagi orang lain	Likret
Kinerja Karyawan (Y)	13. Kuantitas Kerja (Y.a)	Bekerja sesuai dengan target yang ditentukan dan mampu menjalankan tugas sesuai batas waktu yang ditentukan	Likret

	14. Kualitas kerja (Y.b)	Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan dan meminimalkan kesalahan kerja	Likret
	15. Ketepatan Waktu (Y.c)	Menjalankan pekerjaan dengan disiplin waktu yang baik dan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan tepat waktu	Likret
	16. Penghargaan atas hasil kerja (Y.d)	Adanya penghargaan yang diterima atas hasil kerja karyawan	Likret
	17. Kemampuan untuk bekerja sama dengan tim(Y.e)	Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara maksimat	Likret
	18. Mengutamakan kepentingan umum (Y.f)	Mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi	Likret
	19. Bertanggung jawab dan mampu menerima resiko (Y.g)	Mampu bertanggung jawab dan menerima resiko atas apa pekerjaan dan prilaku diri sendiri maupun tim	Likret
	20. Kesadaran akan adanya pengawasan Tuhan (Y.h)	Kesadaran penuh akan adanya Tuhan dalam setiap langkah sehingga menjauhkan diri dari hal-hal yang tidak sesuai dengan syariat islam	Likret



	21. Keikhlasan dalam bekerja (Y.i)	Keikhlasan penuh dalam bekerja tanpa adanya paksaan dari luar	Likret
	22. Pengetahuan tentang pekerjaan (Y.j)	Luasnya pengetahuan pekerjaan dan terampil	Likret