

BAB II
MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI PADA
LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen dalam bahasa Inggris dikenal dengan kata *manage* yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan serta mengelola.¹ Sedangkan dalam kamus umum bahasa Indonesia manajemen diartikan sebagai cara mengelola suatu perusahaan atau lembaga besar.² Pengelolaan atau pengaturan dilaksanakan oleh seorang manajer (pengatur/pemimpin) berdasarkan urutan manajemen.

Definisi manajemen mengalami perkembangan dari masa ke masa sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga istilah manajemen yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda.

Para ahli memandang manajemen dari sudut yang berbeda, sebagian ahli memandang manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, sebagian lainnya memandang manajemen sebagai suatu proses dan profesi.

Manajemen sebagai ilmu (*science*) merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang telah diorganisasikan secara sistematis dan telah diuji kebenarannya melalui percobaan atau pengamatan dengan cermat dan teliti, sedangkan pengetahuan sendiri merupakan keseluruhan fakta-fakta,

¹ John M Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Umum, 2003, hlm 372.

² W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia (edisi ketiga)*, Jakarta: Balai Pustaka, 2007, hlm 742.

nilai-nilai, asas-asas dan keterangan-keterangan yang diperoleh melalui belajar, penelaahan, ilham, intuisi serta pengalaman. Pengetahuan juga bias disebut sebagai ilmu apabila memenuhi beberapa syarat, diantaranya mempunyai objek pengenal, metode, sistematika dan bersifat umum.³

Manajemen sebagai seni, antara ilmu dan seni itu saling berkesinambungan, karena seni merupakan pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan, hal ini dapat diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.⁴

Manajemen sebagai proses, menurut Millet dalam tim Dosen Adpen UPI sebagaimana telah dikutip oleh Badruddin menyatakan bahwa manajemen sebagai proses pengawasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh staff atau bawahan secara bersama-sama dengan kelompoknya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.⁵

Hal ini juga berkaitan dengan manajemen ketika dipandang sebagai profesi, yang mana dalam menjalankan profesi manajemen (manajer) dituntut untuk menjadi seseorang profesional, yaitu harus mempunyai kemampuan atau kompetensi, konseptual, sosial dan teknikal. Dengan demikian kegiatan manajemen yang baik dalam suatu lembaga keuangan

³ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm 2.

⁴ G.R Terry dan L.W Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009, hlm 2.

⁵ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 3.

(KSU) merupakan hal yang sangat penting bagi pencapaian tujuan bagi KSU.⁶

2. Manajemen Sumber Daya Insani

Kata Insani dan Manusia sebenarnya memiliki arti yang sama. Jika dalam skripsi ini penulis menggunakan kata sumber daya insani bukan sumber daya manusia, hal ini untuk mengingatkan bahwa dalam Islam dikenal adanya konsep Insan Kamil (manusia seutuhnya). Iqbal, seorang filosof Muslim sebagaimana dikutip oleh Jusmaliani berpendapat bahwa Insan Kamil adalah mukmin yang dalam dirinya terdapat kekuatan wawasan, perbuatan dan kebijaksanaan. Sifat-sifat luhur ini dalam wujudnya yang tertinggi tergambar dalam akhlak Nabi.⁷

Manajemen sumber daya insani atau dalam terminologi lama disebut manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama lembaga, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.⁸

Dalam Islam, manajemen sumber daya insani didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber bisnis serta menjadikan spiritualitas menjadi unsur pokok.

⁶ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 4.

⁷ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, hlm V.

⁸ http://id.m.wikipedia.org/wiki/manajemen_sumber_daya_insani. diakses pada hari kamis, 8 april 2014, jam 16.00.

B. Fungsi-Fungsi Manajemen

Untuk menghasilkan suatu lembaga keuangan (KSU) yang berkualitas maka dibutuhkan manajemen yang berkualitas pula. Berbicara tentang manajemen suatu lembaga keuangan (KSU) maka tidak bisa lepas dari fungsi manajemen pada umumnya.

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Adapun fungsi-fungsi manajemen itu terbagi menjadi dua kelompok, yakni Fungsi Manajerial yang terdiri dari *planning, organizing, directing, controlling*. Dan Fungsi Operasional yang terdiri dari pengadaan tenaga kerja (SDM), pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan serta pemutusan hubungan kerja (PHK). Dengan demikian, agar pembahasan masalah tidak terlalu luas maka penulis membatasi pembahasan skripsi ini pada fungsi manajerial saja.

Dalam hal ini penulis menggunakan teorinya G.R Terry yang memaparkan bahwa fungsi manajemen itu meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) atau biasa disingkat menjadi POAC, namun untuk membedakan dengan manajemen pada umumnya maka penulis meninjau dari segi Islaminya.

1. Perencanaan (*Planning*)

a. Definisi Perencanaan

Perencanaan berasal dari kata rencana yang diberi imbuhan *pe-* dan *-an*. Rencana adalah produk dari perencanaan, sedangkan perencanaan adalah proses penentuan rencana. Perencanaan berasal dari bahasa latin yaitu Planus yang berarti flat.

Pengertian perencanaan menurut G.R Terry dan LW. Rue:⁹

“proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang akan dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai”.

Dilihat dari segi jangka waktunya, perencanaan dibagi menjadi tiga yaitu: 1) perencanaan strategis, 2) perencanaan taktis dan 3) perencanaan operasional.

Perencanaan strategis (Renstra) merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan strategis. Focus rencana ini adalah organisasi secara keseluruhan. Rencana strategis dapat dilihat dari sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumber daya, prioritas dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.

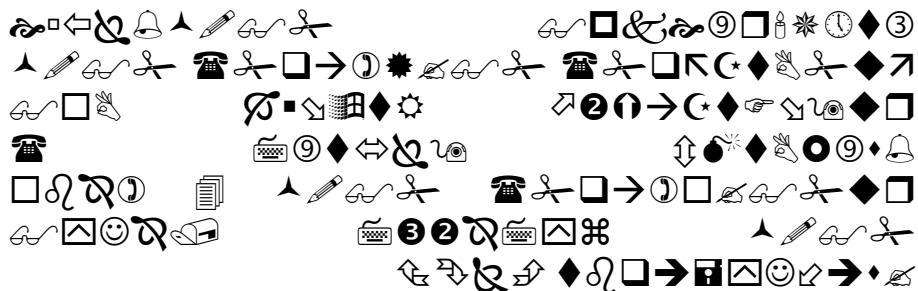
Perencanaan taktis, ditujukan untuk mencapai tujuan taktis. Rencana taktis mempunyai jangka waktu yang lebih pendek dibandingkan rencana strategis dan mempunyai focus yang lebih

⁹ G.R Terry dan L.W Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 43.

sempit dan lebih konkret, yakni lebih memfokuskan pada manusia dan aksi (tindakan).

Perencanaan operasional, mempunyai fokus yang lebih sempit, jangka waktu yang lebih pendek. Perencanaan ini mempunyai dua jenis rencana yaitu rencana tunggal (sekali pakai) yang lebih sesuai digunakan untuk mencapai tujuan yang spesifik yang kemudian dihapus setelah tujuan tersebut tercapai dan *stand planning* (dapat dipakai berkali-kali) yang lebih sesuai dipakai untuk mencapai tujuan yang muncul berulang-ulang.¹⁰

Dalam Islam perencanaan merupakan kegiatan awal yang harus disusun dalam sebuah pekerjaan/organisasi guna mencapai hasil secara optimal. Sebagaimana firman Allah surah al-Hasyr ayat 18.



“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.(Q.S al-Hayr: 18)¹¹

¹⁰ Badruddinn, Dasar-Dasar Manajemen, Hlm 66-67.

¹¹ Departemen Agama RI, al-Quran dan Terjemahnya, hlm 548.

b. Jenis-Jenis Perencanaan

Dalam sebuah perencanaan terdapat banyak variasi atau jenis perencanaan, diantara beberapa jenis tersebut adalah visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur serta aturan.¹²

Visi (*vision*), menggambarkan kondisi masa depan yang diwujudkan melalui pelaksanaan dari sejumlah misi. Visi sangat penting bagi manajemen dari lembaga keuangan (KSU) karena Visi merupakan kunci energi manusia serta atribut pemimpin dan pembuat kebijakan.

Untuk mewujudkan Visi dari suatu lembaga keuangan maka terciptalah Misi (*Mission*), yang mana Misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam mewujudkan Visi.

Tujuan (*objective*), menurut Wilson sebagaimana telah dikutip oleh Badrudin menyatakan bahwa tujuan merupakan pusat perhatian (*area of concern*), pusat perhatian disini artinya sampai sejauh mana bidang-bidang tersebut dapat direalisasikan pada waktu-waktu tertentu serta ditentukan oleh perkiraan kemampuan yang dimiliki dan hasil yang hendak dicapai.

Adapun tujuan dari manajemen lembaga keuangan syariah sendiri tidak hanya meningkatkan kesejahteraan bagi para *stakeholders*

¹² Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 58.

melainkan juga harus mempromosikan dan mengembangkan aplikasi dari prinsip-prinsip Islam, syariah dan tradisinya dalam bisnis keuangan.¹³

Suatu tujuan akan tercapai dengan baik dan maksimal apabila terdapat strategi yang baik pula, karena strategi pada hakikatnya merupakan *interpretative planning* yang dibuat dengan memperhitungkan rencana saingan.

Dalam menentukan sebuah strategi harus pula menentukan metode, karena metode merupakan hal pokok bagi setiap tindakan yang berhubungan dengan prosedur yang merupakan gambaran sifat atau metode untuk melakukan suatu kegiatan.

Jenis perencanaan selanjutnya yaitu kebijakan (*policy*) merupakan suatu jenis rencana yang memberikan bimbingan berpikir serta arah dalam pengambilan keputusan atau dengan kata lain pedoman pokok.

Suatu *policy* haruslah merupakan suatu pernyataan positif dan merupakan perintah yang harus patuhi oleh seluruh jajaran di dalam organisasi secara vertikal kebawah.

Dalam lembaga keuangan syariah (KSU) diperlukan program guna mewujudkan kebijakan, adapun yang dimaksud dengan program disini adalah rencana yang telah ditentukan serta telah mencantumkan sarannya, yang diantara program tersebut meliputi bidang penting

¹³ Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, hlm 98.

bagi aktifitas lembaga keuangan syariah (KSU), dalam tahap ini berbagai kegiatan yang perlu diperhatikan dan dikerjakan meliputi pelayanan terhadap nasabah, jenis pelayanan, wilayah pelayanan, sistem penyampaian produk, distribusi aktiva produktif, preferensi likuiditas, persaingan serta pengembangan dan pelatihan staf. Yang akan dijelaskan sebagai berikut:¹⁴

- 1) Tipe nasabah yang dilayani, ini merupakan hal penting dalam penentuan perencanaan kegiatan. Karena nasabah merupakan aset penting dari lembaga keuangan syariah (KSU), namun lembaga keuangan syariah (KSU) juga harus menetapkan tipe nasabah yang menjadi sasaran bagi pemasaran produknya yang tentunya melalui berbagai pertimbangan.
- 2) Jenis layanan yang disediakan, ini merupakan unsur yang menentukan bagaimana tipe nasabah yang diinginkan, maka dengan demikian antara tipe nasabah yang diinginkan dengan jenis layanan yang disediakan itu saling berkaitan erat.
- 3) Wilayah pelayanan, sebelum tahap ini dilaksanakan seorang manajer terlebih dahulu merencanakan jaringan kerja seperti pembukaan kantor-kantor cabang dan besar kecilnya kantor cabang tersebut, serta sentra-sentra ekonomi harus ditelaah terlebih dahulu, yaitu seperti pertanian, industri, perdagangan dan

¹⁴ Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 100.

sebagainya. Hal ini berkaitan dengan kebijakan desentralisasi manajemen dan pendelegasian wewenang.

- 4) Sistem penyampaian produk dan jasa, merupakan tahapan yang berkaitan dengan perluasan jangkauan pemasaran. Dalam penyampaian produk dan jasa KSU itu sendiri biasanya sebagian KSU lebih mengutamakan penggunaan jaringan organik yang dimiliki, misalnya kantor cabang, kantor kas. Sebagian lagi lebih memilih menggunakan *outsourcing* dengan menggunakan agen-agen sebagai *remarketer*.
- 5) Distribusi aktiva produktif, Dalam menerapkan distribusi aktiva produktif perlu disusun kebijakan alokasi dana, baik menurut sektor ekonomi, sektor industri maupun wilayah pemasaran.
- 6) Preferensi likuiditas, ini merupakan suatu yang sangat penting, karena erat kaitannya dengan kepercayaan masyarakat terhadap kelanggengan dari suatu lembaga keuangan syariah (KSU). Sumber-sumber dana inti (*core funds*) yang stabil memberikan pengaruh yang kuat pada kemampuan likuiditas lembaga keuangan syariah (KSU).
- 7) Persaingan, pada umumnya, lembaga keuangan syariah (KSU) sangat peka dan berlaku kompetitif dalam merebut hati nasabah. Ketepatan dan kecepatan pelayanan dengan biaya yang relative murah merupakan dambaan nasabah. Dengan demikian, lembaga keuangan syariah (KSU) harus tanggap dan berupaya menciptakan

suasana fanatisme nasabah melalui pelayanan prima agar mampu bersaing dengan baik.

- 8) Pengembangan dan pelatihan staf, hal ini merupakan kebijakan utama manajemen dari lembaga keuangan syariah (KSU).

Setelah menentukan strategi serta kebijakannya maka selanjutnya adalah menentukan jenis rencananya atau biasa disebut dengan istilah prosedur (*procedure*). Prosedur menunjukkan pemilihan cara bertindak dan berhubungan dengan aktifitas masa depan. Prosedur merupakan petunjuk untuk tindakan dan bukan cara berpikir, prosedur memberikan detail tindakan sehingga suatu aktivitas tersebut harus dilaksanakan.

Agar semua jenis perencanaan tertata rapi maka harus ada peraturannya (*rule*). *Rule* merupakan rencana tentang peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan harus ditaati. Kadang kala *rule* timbul oleh prosedur tetapi dalam keadaan yang tidak sama. Adapun yang membedakan antara *rule* dengan prosedur yaitu *rule* tidak menurut urutan-urutan sedangkan prosedur menurut urutan. Persamaannya yaitu sama-sama memberikan bimbingan untuk bertindak yang baik.¹⁵

Setelah mengetahui jenis-jenis perencanaan yang baik maka perlu memperhatikan perencanaan sumber daya insani (SDI) yang baik pula agar manajemen dapat berjalan seimbang, karena pada dasarnya

¹⁵ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 65.

perencanaan SDI merupakan perkiraan kebutuhan pekerja dimasa mendatang, merencanakan orang-orang yang akan mengerjakan berbagai tugas dan pekerjaan dalam organisasi. Terdapat sejumlah alasan mengapa perencanaan SDI demikian penting, diantaranya jangan sampai terjadi kelebihan tenaga kerja (*over staffing*), menghindari dari menggunakan orang yang salah untuk pekerjaan tertentu, menghindari dari *turn over* yang tinggi, menghindari dari diterimanya karyawan yang tidak berbuat sebaik mungkin, menghindari dari terbuangnya waktu untuk wawancara yang tidak berguna sehingga diperlukan aktivitas rekrutmen.

Rekrutmen (*recruitment*) merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat para pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Dalam aktivitas rekrutmen terdapat dua sumber utama yang dapat digunakan, yakni: sumber internal dan eksternal. Adapun sumber internal (*internal sources*) berkenaan dengan karyawan-karyawan yang telah dimiliki lembaga tersebut sehingga beberapa langkah bisa disederhanakan atau dihilangkan karena calon-calon yang memenuhi persyaratan sudah dikenal dan diketahui kemampuannya. Sedangkan sumber eksternal (*external sources*) merupakan pencarian calon

karyawan di luar lembaga,¹⁶ yang mana dalam metode eksternal ini rekrutmen dapat dilakukan dengan bervariasi, diantaranya bisa melalui iklan di media cetak/televisi/radio, melalui agen/konsultan, melalui teman/ kenalan, melalui organisasi profesi, melalui sekolah/PT/Akademi serta melalui mantan karyawan.

Namun terdapat satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam pengadaan SDI yaitu konsep adil. Adil dalam rekrutmen berarti memberi peluang yang sama bagi setiap orang dan memberikan perlakuan yang sama kepada setiap pelamar, baik rekrutmen dilakukan secara eksternal maupun internal, semuanya tergantung pada kebutuhan dan kesesuaian antar kualifikasi yang dimiliki calon tenaga kerja dan lowongan yang tersedia.¹⁷

Untuk mendapatkan dan menempatkan SDI yang qualified pada setiap jabatan maka proses rekrutmen perlu dikerucutkan lagi sehingga diperlukan adanya seleksi calon karyawan.

Dengan memperhatikan tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan calon karyawan yang tepat sesuai dengan persyaratan jabatan maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan penilaian akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan.

¹⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: bagian penerbitan STIE YKPN, 2004, hlm 170.

¹⁷ Jusmaliani, *pengelolaan SDI*, hlm 80.

Menurut M. Manulang sebagaimana dikutip oleh I Komang Ardana menyebutkan beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:

- 1) Keahlian, merupakan salah satu indikator yang menunjukkan kualifikasi utama yang menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: *technical skill* yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan, *human skill* yaitu keahlian yang dimiliki pemimpin menengah dan *conceptual skill* yaitu kemampuan yang dimiliki oleh pucuk pimpinan.
- 2) Pengalaman, merupakan hal yang cukup penting dalam seleksi karena calon karyawan yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas.
- 3) Umur, mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi karena mempengaruhi kondisi fisik dan mental karyawan, kemampuan dan tanggung jawab.
- 4) Jenis kelamin, mendapat pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja dan peraturan pemerintah.
- 5) Pendidikan dan pelatihan, meliputi pendidikan bersifat formal (SD sampai Perguruan Tinggi) dan pendidikan non formal seperti kursus.

- 6) Keadaan fisik, memegang peranan dalam proses seleksi karena Lembaga senantiasa mengutamakan karyawan yang sehat jasmani dan rohani.
- 7) Tampang, merupakan keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak diluar. Pada umumnya tampang merupakan kualitas tambahan, tetapi penting untuk dipertimbangkan dalam proses seleksi yang biasanya diperlukan untuk jabatan tertentu.
- 8) Bakat, merupakan pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap dan mengerti. Yang dimaksud bakat disini adalah bakat nyata, yang betul-betul bisa dikembangkan dan menonjol.
- 9) Temperamen, merupakan pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi.
- 10) Karakter, karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon karyawan yang berkualitas tinggi.¹⁸

Setelah proses seleksi berakhir dengan diterimanya karyawan maka proses selanjutnya yaitu pembagian kerja atau penetapan struktur peran yang terdapat pada pengorganisasian, karena dengan adanya pengorganisasian, memungkinkan untuk mengatur kemampuan SDI guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala potensi

¹⁸ I Komang Ardana Dkk, *Manajemen SDM*, hlm 73.

secara efektif dan efisien. Pemimpin yang berada dalam manajemen puncak pemilik hak untuk mengatur kegiatan (aktivitas) manajemen yang berbeda dan berhak mengeluarkan kebijakan.¹⁹

c. Kriteria Perencanaan Yang Baik

Sebuah perencanaan dikatakan baik jika memenuhi persyaratan berikut:

1. Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah baik. Standar baik dalam agama Islam adalah yang sesuai dengan ajaran Islam
2. Dipastikan bahwa perencanaan yang disusun memiliki banyak manfaat, yang mana manfaat tersebut bukan hanya pada orang yang menyusun perencanaan melainkan juga untuk orang lain juga.
3. Berdasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan.
4. Dilakukan studi banding (*Benchmark*) yaitu melakukan studi terhadap praktik terbaik dari lembaga sejenis yang telah sukses menjalankan bisnisnya.
5. Memikirkan prosesnya, seperti halnya proses seperti apa yang akan dilakukan? Apakah proses itu tetap? Seperti apa hasil dari proses yang direncanakan?

¹⁹ Abu Sinn, Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006, hlm 91.

Namun dalam pembahasan ini peneliti membatasi proses perencanaan SDI yang berupa rekrutmen karena rekrutmen merupakan proses awal dan paling pokok dari perencanaan SDI.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

a. Definisi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem) serta penentuan-penentuan.²⁰

Organizing berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terkait oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

Malayu S.P Hasibuan mendefinisikan pengorganisasian sebagai suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan dari berbagai macam aktivitas yang perlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang

²⁰ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 111.

diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.²¹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang bersifat dinamis dan merupakan proses untuk memperoleh organisasi yang menjadi alat atau wadah bagi manajer dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya guna mencapai tujuan.

Sedangkan organisasi Malayu S.P Hasibuan mendefinisikan sebagai suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan wadah atau alat saja.

Dalam fungsi pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan kerangka kerja organisasi tertentu. Kerangka kerja tersebut dinamakan desain organisasi sedangkan bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan struktur organisasi.²²

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweig (1974) struktur dapat diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang

²¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen (dasar, pengertian dan masalah)*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007, hlm 118.

²² Badarudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 112.

membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan.

Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi.²³ Hal ini menunjukkan bahwa ajaran Islam mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapi, firman Allah dalam surah ash-Shaff ayat 4.²⁴



“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (Q.S ash-Shaff:04).

b. Proses Pengorganisasian

Proses dapat disebut dengan langkah atau urutan kegiatan yang harus dilaksanakan. Menurut Malayu S.P Hasibuan proses pengorganisasian terdiri dari delapan tahap, yaitu:

- 1) Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah *profit*, *motive* atau *service motive*.
- 2) Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer juga harus mengetahui, merumuskan serta menspesifikasikan kegiatan-

²³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001, hlm 73

²⁴ Departemen Agama RI, al-Quran dan terjemahnya, hlm 551.

kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

- 3) Pengelompokan kegiatan, setelah kegiatan-kegiatan apa saja yang telah ditentukan maka hendaknya manajer mengelompokkan kegiatan-kegiatan tersebut kedalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama.
- 4) Pendelegasian wewenang, maksudnya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- 5) Rentang kendali, setelah terbentuknya delegasi wewenang maka seorang manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
- 6) Peranan perorangan, ini berfungsi sebagai penetapan tugas-tugas yang di lakukan oleh manajer supaya tumpang tindih antar tugas dapat dihindarkan.
- 7) Tipe organisasi, ini menetapkan bagaimana tipe organisasi yang akan dipakai, apakah *line organization*, *line and staff organization* ataukah *function organization*.
- 8) Struktur (*organizing chart*= bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang akan dipergunakan.²⁵

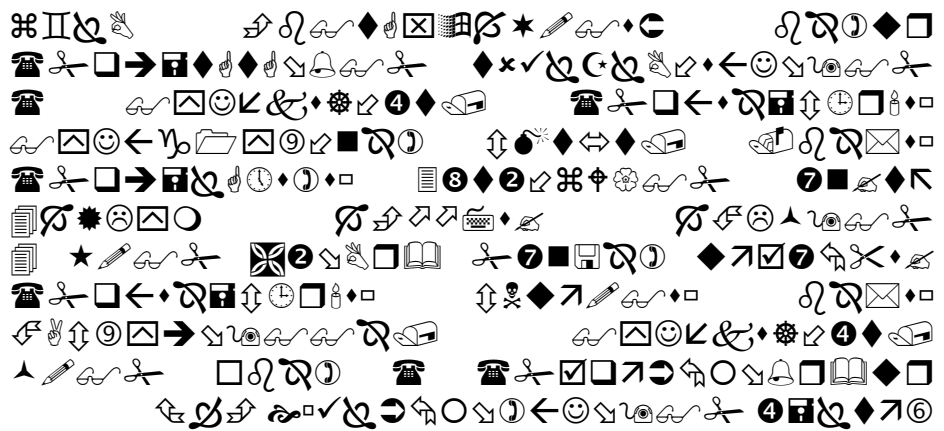
Dalam organisasi tidak lepas dari yang namanya konflik, baik itu antara pemimpin dan karyawan maupun antar karyawan. Oleh

²⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 127.

karena itu sebagai pimpinan harus mengantisipasi terjadinya konflik yaitu dengan adanya pengakuan bahwa semua karyawan adalah saudara sehingga terjalin silaturahmi yang kuat dan segera mengklarifikasikan informasi.²⁶

Jika suatu konflik telah terjadi harus diselesaikan dengan sesegera mungkin yaitu dengan melakukan *ishlah* (perdamaian).

Firman Allah dalam surah al-Hujuraat ayat 8-9,²⁷



“Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar Perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar Perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. kalau Dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu Berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang Berlaku adil”.

c. Kriteria Pengorganisasian yang Baik

Menurut Malayu S.P Hasibuan, Pengorganisasian yang baik memiliki tanda-tanda/ciri-ciri sebagai berikut:

“tujuan organisasi yang jelas, pembagian organisasi yang baik, tipe/struktur organisasi yang sesuai, adanya job description, rentang kendali, sumber perintah yang jelas, jenis wewenang

²⁶ Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah*, hlm 183.

²⁷ Departemen Agama RI, *al-Quran dan terjemahnya*, hlm 516.

yang jelas, tidak ada mismanajemen, hubungan yang baik serta organisasi harus luwes dan fleksibel”.²⁸

Merupakan hal yang harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik dengan kepemimpinan yang baik, harus diikat pula oleh nilai-nilai yang diyakini oleh manajer dan bawahannya. Bagi seorang manajer yang Islami, nilai-nilainya adalah nilai-nilai Islami. Bagaimanapun sebuah organisasi akan sehat jika dikembangkan dengan nilai-nilai yang sehat yang bersumber dari agama. Adapun nilai-nilai tersebut berupa keikhlasan, kebersamaan dan pengorbanan.²⁹

Bila rencana pekerjaan sudah tersusun, struktur organisasi sudah ditetapkan dan posisi atau jabatan organisasi sudah diisi, maka proses selanjutnya adalah seorang manajer harus mengarahkan bawahan agar tujuan organisasi dapat direalisasikan dengan baik.

3. Pengarahan (*Actuating*)

a. Pengertian Pengarahan

Pengarahan merupakan istilah yang sering dikenal sebagai penggerakan atau pengawasan serta merupakan fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Pengarahan dapat ditetapkan setelah adanya rencana, organisasi dan karyawan. Jika fungsi ini telah ditetapkan maka proses manajemen dalam merealisasikan tujuan dimulai.

²⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 126.

²⁹ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, hlm 30.

Menurut G.R Terry sebagaimana ditegaskan oleh Badruddin bahwa pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok mau bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Sedangkan Koontz dan O'donnel memberikan pengertian bahwa pengarahan merupakan hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan lembaga yang nyata.³⁰

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pengarahan merupakan hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan sesuai yang telah direncanakan.

b. Aspek-Aspek Pengarahan

Agar suatu pengarahan dapat berhasil, perlu kiranya seorang atasan mengetahui aspek-aspek pokok pengarahan, adapun aspek-aspek pokok pengarahan tersebut yaitu:

- 1) Kepemimpinan, merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas anggota kelompok yang berkaitan dengan tugasnya. Dalam kepemimpinan terdapat tiga

³⁰ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 152.

unsur terpenting, yaitu: pimpinan, bawahan (pengikut) dan pembagian kekuasaan atau power.³¹

Menurut Syekh Muhammad al-Mubarak Sebagaimana dikutip oleh Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung menyatakan terdapat empat syarat untuk menjadi pemimpin, diantaranya: akidah yang benar (aqidah salimah), memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas, memiliki akhlak yang mulia (akhlakul karimah) serta kecakapan manajerial.³²

Kekuasaan atau power merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga perilaku orang tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh orang yang mempunyai power tersebut.

- 2) Motivasi, menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner mendefinisikan bahwa motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (moves) dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau keseimbangan.³³
- 3) Mengembangkan komunikasi, merupakan kegiatan-kegiatan untuk saling memberi keterangan dan ide secara timbal balik, yang

³¹ Irene Diana Sari Wijayanti, *Manajemen*, Jogjakarta: Mitra Cendekia Press, tt, hlm 29.

³² Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, hlm 131.

³³ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hlm 119.

diperlukan dalam setiap usaha kerja sama manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam komunikasi juga terdapat proses komunikasi yang dapat dilihat dari beberapa unsur, yaitu: *who* (siapa pengirimnya/komunikator) yang mana sebagai orang yang berinisiatif dan menyiapkan pesan untuk disampaikan, adapun komunikator dapat berupa individu yang sedang berbicara, menulis, organisasi dan sebagainya. *Say what* (apa yang dikatakan atau dikirimkan/pesan) merupakan keseluruhan dari apa yang disampaikan oleh komunikator, pesan bisa berupa informasi, ide, pikiran atau perasaan. *In which channel* (saluran komunikasi apa yang digunakan/media) jika komunikasi tertulis maka kertas dan pensil yang mana merupakan media komunikasi kata. *To whom* (ditujukan untuk siapa/komunikan) atau bisa disebut dengan penerima, yaitu pihak yang menerima dan diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim. Dan *with what effect* (apa akibat yang akan ditimbulkan) atau bisa disebut dengan reaksi pihak penerima terhadap komunikasi yang dikirimkan oleh pihak pengirim.³⁴

c. Kriteria Pengarahan Efektif

Manajer harus dapat memberi pengarahan efektif agar dapat dimengerti para karyawan, selain itu manajer juga harus memberikan teladan yang baik kepada karyawan agar pelaksanaan tugas oleh

³⁴ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 204-207.

karyawan disertai rasa senang mengerjakannya sehingga tidak merasa terbebani oleh tugas yang diberikan manajer.

Selain itu, seorang manajer juga harus mengetahui lebih banyak mengenai kebijaksanaan lembaga, ia lebih dahulu mengetahui perubahan-perubahan yang akan terjadi serta memiliki pengalaman luas dari pada karyawannya.

Dalam memberikan pengarahan yang efektif dapat dilaksanakan oleh seorang untuk satu kelompok. Yakni manajer yang melaksanakan pengarahan karena manajer mengetahui keahlian dan kemampuan karyawan, mengerti kapasitas dan keinginan karyawan, mengetahui hasil serta mengamati etos kerja karyawan. Dengan demikian manajer akan mampu memilih teknik memberikan pengarahan yang efektif untuk mendapatkan hasil yang diinginkan secara terbaik. Adapun cara manajer mengarahkan karyawan yaitu dengan menggunakan instruksi-instruksi yang menunjang pengetahuan tentang aspek untuk melakukan tugas tertentu.

Dalam menunjukkan efektif atau ketidakefektifan manajemen pengarahan yaitu dengan melihat apakah perintah tersebut dilaksanakan atau diabaikan ketika terdapat perintah yang dikeluarkan.³⁵

4. Pengendalian (*Controlling*)

a. Definisi Pengendalian

³⁵ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 161.

Diantara beberapa fungsi manajemen, perencanaan (*planning*) dan pengendalian (*controlling*) memiliki peran yang sangat penting. Dalam fungsi perencanaan, inti dasarnya adalah menetapkan mengenai apa yang harus dicapai pada periode tertentu serta tahapan untuk mencapainya. Sedangkan dalam pengendalian berusaha untuk mengevaluasi apakah tujuan dapat dicapai, apabila tidak dapat dicapai maka dicari faktor penyebabnya. Dengan demikian, dapat dilakukan tindakan perbaikan.

G.R Terry memberikan pengertian bahwa pengendalian merupakan proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.³⁶

Pengendalian dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. pengendalian (*controlling*) dalam ajaran Islam terbagi menjadi dua hal.

Pertama, pengendalian yang bersumber dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT.

Kedua, sebuah pengendalian yang berasal dari luar diri sendiri (sistem).³⁷

b. Jenis-Jenis Pengendalian

³⁶ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, Hlm 215.

³⁷ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Hlm 156.

Mamduh M. Hanafi mengemukakan tiga jenis dasar pengendalian yaitu pengendalian pendahuluan, pengendalian ya/tidak dan pengendalian umpan balik.

- 1) Pengendalian pendahuluan, merupakan pengendalian yang cukup agresif dan memerlukan informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai perubahan-perubahan dalam lingkungan atau kemajuan-kemajuan dalam mencapai tujuan tertentu. Adapun perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dan membuat realisasi rencana terhambat akan selalu diantisipasi.
- 2) Pengendalian *concurrent (yes/no)* merupakan pengendalian ketika suatu kegiatan akan terus dilanjutkan atau tidak apabila ada persetujuan atau ada kondisi tertentu yang harus dipenuhi. Tipe pengendalian ini kurang populer dibandingkan dengan tipe pengendalian pendahuluan, tetapi tipe pengendalian ini dapat digunakan sebagai pelengkap dan digunakan bersama-sama dengan pengendalian pendahuluan karena dengan adanya penggunaan bersama tersebut akan meningkatkan keamanan program atau kegiatan yang sedang dilakukan.
- 3) Pengendalian umpan balik (*post-action control*) pengendalian ini mengevaluasi hasil-hasil yang telah terjadi setelah suatu kegiatan selesai. Penyebab-penyebab penyimpangan kemudian ditentukan,

dan kemudian penyebab-penyebab tersebut dapat digunakan untuk perencanaan di masa mendatang untuk kegiatan yang serupa.³⁸

c. Pengendalian Yang Efektif

Sistem pengendalian yang baik tidak dapat lepas dari pemberian *punishment* (hukuman) dan *reward* (imbalan). Jika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan berbagai kesalahan, bahkan hingga merugikan lembaga keuangan tersebut maka karyawan tersebut sebaiknya diberikan *punishment*, sedangkan untuk menghargai karyawan yang bekerja dengan baik maka karyawan tersebut patut di beri *reward*.³⁹

Terdapat satu hal yang harus dipahami oleh seorang manajer, yaitu sebuah pengendalian akan berjalan dengan baik jika masing-masing manajer berusaha memberikan contoh yang terbaik kepada bawahannya.

Untuk menghasilkan pengendalian yang baik maka hendaknya menciptakan pengendalian yang efektif terlebih dahulu yang mana didasari pada sistem informasi manajemen (SIM). SIM dapat ditetapkan sebagai metode formal untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh manajer agar dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

Beberapa kondisi yang harus diperhatikan jika pengendalian ini dapat berfungsi efektif, antara lain:

³⁸ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm 218.

³⁹ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, hlm 158.

- 1) Pengendalian harus dikaitkan dengan tujuan dan kriteria yang dipergunakan dalam sistem operasional lembaga keuangan syariah (KSU), yakni relevansi, efektifitas, efisiensi dan produktifitas.
- 2) Sulit, tetapi standar yang masih dapat dicapai harus ditentukan. Ada dua tujuan pokok, yaitu, 1) untuk memotifasi, 2) untuk dijadikan patokan guna membandingkan dengan prestasi. Artinya jika pengendalian ini efektif akan dapat memotifasikan seluruh anggota untuk mencapai prestasi yang tinggi. Karena tantangan biasanya menimbulkan berbagai reaksi, maka daya upaya untuk mencapai standar yang sulit mungkin dapat membangkitkan semangat yang lebih besar untuk mencapainya daripada kalau yang harus dipenuhi itu hanya standar yang mudah. Namun demikian jika target terlampau tinggi atau terlalu sulit kemungkinan juga akan menimbulkan patah semangat.
- 3) Pengendalian hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- 4) Banyaknya pengendalian harus dibatasi. Artinya jika pengendalian terhadap karyawan terlampau sering, ada kecenderungan mereka kehilangan otonominya dan dapat dipersepsi pengawasan itu sebagai pengekangan.
- 5) Sistem pengendalian harus dikemudi (*steering controls*) tanpa mengorbankan otonomi dan kehormatan manajerial tetapi fleksibel, artinya sistem pengawasan menunjukkan kapan, dan dimana

tindakan emosional dan motivasional yang berhubungan dengan konsekuensi fungsional dan disfungsional.

- 6) Pengendalian hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan, artinya tidak hanya mengungkapkan penyimpangan dari standar tetapi penyediaan alternatif perbaikan, menentukan tindakan perbaikan.
- 7) Pengendalian hendaknya mengacu pada prosedur pemecahan masalah, menemukan penyebab, membuat rancangan penanggulangan, melakukan perbaikan, mengecek hasil perbaikan, mencegah timbulnya masalah yang serupa.⁴⁰

C. Manajemen Berbasis Islam

1. Pengertian Manajemen Dalam Islam

Dalam bahasa Arab manajemen disebut dengan *idarah*. Kata *idarah* diambil dari kata *adartasy-syai'a*. dalam Elias' Modern Dictionary English Arabic kata *management* (inggris) sepadan dengan kata *tadbir*, *idarah*, *siyasah* dan *qiyadah* dalam bahasa Arab. Tadbir merupakan bentuk masdar dari kata kerja *dabbara*, *yudabbiru*, *tadbiran*. jadi tadbir berarti penertiban, pengaturan, pengurusan, perencanaan dan persiapan.⁴¹

Sedangkan secara istilah, Muhammad Abdul Jawwad memberikan pengertian bahwa manajemen adalah aktifitas menertibkan, mengatur dan berpikir yang dilakukan oleh seseorang sehingga dia mampu mengurutkan,

⁴⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, hlm 106-107

⁴¹ Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia, 2005, hlm. 13.

menata dan merapikan hal-hal yang ada disekitarnya, mengetahui serta menjadikan hidupnya selalu selaras dan serasi dengan yang lainnya.⁴²

Dalam bukunya Didin Hafidhuddin dijelaskan bahwa manajemen syari'ah adalah perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, struktur organisasi yang sesuai serta sistem yang baik yang bersumber dari Al Quran dan sunnah Rosul.⁴³

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam Islam adalah aktifitas menertibkan, mengatur dan berpikir yang mengandung nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, menata anggota kelompoknya dengan baik serta menerapkan sistem sesuai dengan Al Quran dan sunnah Rosul.

2. Karakteristik Manajemen Syariah

Mochtar Effendy, dalam Sobry Sutikno menjelaskan ada enam karakter manajemen syariah, sebagai berikut:

a. Manajemen berdasarkan akhlak yang luhur

Akhlak mulia merupakan nilai fundamental dalam ajaran Islam, bahkan kehadiran Islam yang dibawa Rasulullah adalah menyempurnakan akhlak manusia. Untuk itu, para pemimpin atau manajer harus mengamalkan akhlak mulia (jujur, adil, sabar, rendah hati, amanah serta saling menghormati) dan

⁴² Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, Jakarta: Gema Insani, 2004, hlm. 119.

⁴³ Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, hlm. 5.

penyelenggaraan manajemen dalam organisasi tentu saja harus berpedoman kepada perilaku akhlakul karimah.

b. Manajemen terbuka

Manajemen syariah sangat memperhatikan keterbukaan yang berkaitan dengan nilai kejujuran. Seorang manajer muslim yang menjalankan manajemen syariah adalah orang yang memiliki sifat jujur dan terbuka setiap saat untuk diperiksa apa yang dikerjakan untuk organisasi dalam rangka kebaikan anggota.

c. Manajemen yang demokratis

Pengambilan keputusan atas musyawarah dilakukan untuk kebaikan organisasi. Bahkan dengan musyawarah, setiap karyawan akan merasa bertanggung jawab dan memiliki komitmen dalam menjalankan keputusan bersama.

d. Manajemen berdasarkan ilmiah

Dalam Islam setiap pekerjaan harus dikerjakan dengan dasar pengetahuan atau kebenaran. Oleh karena itu, aktivitas manajemen yang dijalankan oleh pemimpin atau manajer haruslah mengamalkan prinsip pengetahuan, tidak dengan asal-asalan.

e. Manajemen berdasarkan tolong menolong

Prinsip tolong-menolong atau kerjasama merupakan *sunnatullah* dan hal ini sejalan dengan fitrah penciptaan manusia. Bahwa manusia diciptakan memiliki kelebihan dan kekurangan

masing-masing, sehingga ada yang menjadi pemimpin dan ada yang menjadi anggota.

f. Manajemen berdasarkan perdamaian

Dalam ajaran Islam seorang manajer harus mengamalkan dan menciptakan suasana perdamaian dan keharmonisan, karena dengan iklim seperti itu, berbagai usaha kegiatan akan dapat dijalankan dalam mencapai tujuan yang diinginkan yaitu mencapai kebahagiaan hidup dunia menuju kebahagiaan akhirat.⁴⁴

1. Prinsip Dasar Manajemen Syari'ah

Aktifitas dalam lembaga keuangan syariah (KSU) perlu dirancang dan dijalankan dengan manajemen yang baik yang mengandung nilai-nilai Islami. Dalam mengelola lembaga keuangan syariah (KSU) yang baik diperlukan aplikasi konsep *Good Corporate Governance* (GCG). Terdapat lima prinsip GCG yang dapat dijadikan pedoman bagi para pelaku bisnis yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency* dan *Fairness* yang biasanya diakronimkan menjadi TARIF. Penjabarannya sebagai berikut:

a. *Transparency* (keterbukaan informasi)

Secara sederhana bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi.

Dalam mewujudkan prinsip ini, lembaga keuangan (KSU) dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap stakeholders-nya.

b. *Accountability* (akuntabilitas)

⁴⁴ M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan*, Hlm 10-12.

Yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggung jawaban elemen lembaga keuangan (KSU). Apabila prinsip ini diterapkan secara efektif, maka akan ada kejelasan akan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggung jawab antara manajer dan karyawan.

c. *Responsibility* (pertanggung jawaban)

Bentuk pertanggung jawaban lembaga keuangan (KSU) adalah kepatuhan lembaga keuangan (KSU) terhadap peraturan yang berlaku, diantaranya: masalah pajak, hubungan kelembagaan, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya. Dengan menerapkan prinsip ini, diharapkan akan menyadarkan lembaga keuangan (KSU) bahwa dalam kegiatan operasionalnya, lembaga keuangan (KSU) juga mempunyai peran untuk bertanggung jawab kepada *stakeholdernya*.

d. *Independency* (kemandirian)

Intinya, prinsip ini mensyaratkan agar perusahaan dikelola secara professional tanpa ada benturan kepentingan dan tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

e. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran)

Prinsip ini menuntut adanya perlakuan yang adil dalam memenuhi hak stakeholder sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Diharapkan *fairness* dapat menjadi faktor pendorong yang

dapat memonitor dan memberikan jaminan pelakunya yang adil diantara beragam kepentingan dalam perusahaan.⁴⁵

Menurut T. Hani Handoko menjelaskan bahwa, Prinsip GCG bersumber dari kemampuan organisasi dalam mengaplikasikan prinsip-prinsip dan kaidah sistem kendali manajemen (*management control system*) yang baik dan benar serta berkaitan dengan *standard operational procedures* (SOP) operasi yang didesain dan digunakan secara tepat dan benar pula.⁴⁶

Dengan menjalankan *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik merupakan cerminan bahwa manajemen suatu lembaga keuangan/organisasi telah mampu mendesain dan menerapkan sistem *governance* yang professional dan proporsional.

D. Lembaga Keuangan Syariah

Lembaga keuangan (*Financial Institution*) adalah suatu lembaga yang bergerak dibidang jasa keuangan. Artinya kegiatan yang dilakukan oleh lembaga ini akan selalu berkaitan dengan bidang keuangan baik itu penghimpunan dana, menyalurkan dan/atau jasa-jasa keuangan lainnya.

Begitu pula dengan pengertian lembaga keuangan syariah yang tidak jauh berbeda dengan lembaga keuangan, hanya saja dalam aspek hukum

⁴⁵ <http://thatabastian.blogspot.com/2011/11/prinsip-good-corporate-governance-gcg.html?m=1>. Dibrowsing pada hari selasa, 22 mei 2014, jam 13:59 wib.

⁴⁶ T. Hani Handoko dkk, *Manajemen dalam Berbagai Perspektif*, Erlangga, 2012, Hlm 20-21.

lembaga keuangan syari'ah ketika akan menyusun kontrak/perjanjian maka masing-masing pihak diwajibkan untuk mengacu pada ketentuan syariah.

Adapun fungsi dari lembaga keuangan syari'ah sendiri yaitu menyediakan jasa perantara bagi pemilik modal dengan lembaga/perorangan yang membutuhkan dana tersebut. Dengan adanya lembaga keuangan syariah inilah yang memfasilitasi arus peredaran uang dalam dunia bisnis, sehingga uang dari masyarakat dapat dikumpulkan melalui berbagai bentuk penghimpunan dana sebelum disalurkan kembali kepada yang membutuhkan dalam bentuk pembiayaan dengan menerapkan prinsip syari'ah.⁴⁷ Firman Allah dalam surah Al- Hajj [22]: 67.

“Bagi tiap-tiap umat telah Kami tetapkan syari'at tertentu yang mereka lakukan, Maka janganlah sekali-kali mereka membantah kamu dalam urusan (syari'at) ini dan serulah kepada (agama) Tuhanmu. Sesungguhnya kamu benar-benar berada pada jalan yang lurus”.⁴⁸

Lembaga keuangan syari'ah terbagi menjadi dua yaitu perbankan dan non perbankan, kedua lembaga ini sama-sama memiliki misi keutamaan yang jelas serta menggunakan sistem operasional syariah. Adapun yang non perbankan meliputi: Asuransi Syariah, Reksadana Syariah dan Baitul Maal

⁴⁷ Burhanuddin, *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010, hlm 1.

⁴⁸ Departemen Agama RI, *al-Quran dan Terjemahnya*, hlm 340.

Wa Tamwil, Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Koperasi Serba Usaha (KSU).⁴⁹

BAB III

GAMBARAN UMUM KOPERASI SERBA USAHA (KSU)

BMT BINA MITRA MANDIRI

A. Sejarah Singkat KSU BMT Bina Mitra Mandiri

KSU BMT Bina Mitra Mandiri berdiri pada tanggal 28 maret tahun 2000 di desa Payaman Kec. Mejobo Kab. Kudus. Adapun kegiatan usaha yang dirintis pertama kali adalah produksi dan distribusi kerupuk. Sehingga pada bulan April 2004 berkat prakarsa dari bapak H. Nusron Wahid, S. Sos dan bapak Maryoto, SE. Serta setelah mengalami banyak hambatan pada bidang pendistribusiannya KSU Bina Mitra Mandiri yang pada awalnya berkantor di Desa Payaman RT 01 RW 1V Mejobo Kudus kemudian pindah di Jln. Suryo Kusumo No. 114 Mejobo Kudus 59381 hingga sekarang.

⁴⁹ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil*, Yogyakarta: UII Press, 2002, hlm 51.

Mulai dari sinilah dibuka unit usaha baru di bidang Simpan Pinjam dengan pola Syari'ah dengan modal awal minus Rp.20.000.000,- (*dua puluh juta rupiah*). Kemudian pada kurun waktu kurang dari satu tahun KSU Bina Mitra Mandiri membuka satu unit usaha lagi di bidang Perdagangan dengan menjadi Distributor Pupuk Urea Bersubsidi.

Dengan penuh semangat, optimisme, dan kerja keras serta dukungan seluruh anggota, asset yang dimiliki KSU Bina Mitra Mandiri per tanggal 31 mei 2013 mencapai Rp. 32,1 Milyar,- (Tiga Puluh Dua Koma Satu Milyar rupiah), dengan jumlah pengelola sebanyak 30 orang.

B. Visi, Misi dan Motto KSU BMT Bina Mitra Mandiri

1. Visi

Visi KSU BMT Bina Mitra Mandiri yaitu "Membangun, meningkatkan, memberdayakan dan membina ekonomi anggota yang mandiri, adil, makmur dan sejahtera"

2. Misi

Adapun misi dari KSU BMT Bina Mitra Mandiri antara lain:

- a. Melakukan pembinaan dan pemberdayaan terhadap usaha mikro kecil dan menengah anggota dan masyarakat.
- b. Meningkatkan kualitas ekonomi anggota dan masyarakat untuk menopang ritual ubudiyah sehingga mampu menjadi manusia yang kaffah.
- c. Memberikan pelayanan prima kepada anggota dan masyarakat.

3. Motto

Motto dari KSU BMT Bina Mitra Mandiri yaitu ”*Mitra Usaha Ummat*”.

4. Tujuan

Untuk tujuan dari KSU BMT Bina Mitra Mandiri sendiri yaitu:

- a. Menghimpun dan mendistribusikan dana anggota dan calon anggota melalui pembiayaan usaha sektor riil dan jasa.
- b. Melakukan pendampingan dan pembinaan anggota dan calon anggota dalam memanaj kegiatan usaha.
- c. Mengembangkan unit-unit usaha dan potensi ekonomi lokal untuk kemandirian dan kesejahteraan anggota.
- d. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dengan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk anggota.
- e. Melakukan pembinaan lingkungan usaha dengan kegiatan sosial, dan kegiatan positif lainnya.⁵⁰

C. Kelembagaan

1. Identitas Lembaga

Nama Lembaga	: Koperasi Serba Usaha “Bina Mitra Mandiri”
Motto	: Mitra Usaha Ummat
Tanggal Berdiri	: 28 Maret 2000
Bentuk Badan Hukum	: Koperasi Serba Usaha
Alamat Kantor	: Jl. Suryo Kusumo No. 114 Mejobo Kudus 59381
Telepon	: 0291-4248670
Fax	: 0291-4248671

⁵⁰ Company Profile BMM 2012

Website : www.ksubmm.com
Email : ksubmm_kudus@yahoo.com

2. Legalitas Usaha

Nomor BH : 068/BH/KDK.11.10/III/2000
Nomor NPWP : 02.377.949.9-506.000
Nomor SIUP : 510/172/11.25/PK.DU/25.03/2011
Nomor TDP : 11.25.2.65.00123
Nomor SITU/HO : 002.6/58/2009

3. Operasional Layanan

Mulai Operasional : 11 April 2004
Jangkauan Pelayanan : Wilayah Propinsi Jawa Tengah
Hari Pelayanan : Senin – Sabtu
Waktu Pelayanan :
Senin – Jum'at : 08.00 WIB s/d 15.00 WIB
Sabtu : 08.00 WIB s/d 12.00 WIB

4. Jumlah Personal

Jumlah Pendiri : 20 orang (12 Laki-laki, 8 Perempuan)
Jumlah Pengurus : 6 orang (3 Laki-laki, 3 Perempuan)
Jumlah Anggota : 227 orang
Jumlah Masyarakat : 11.095 orang

5. Susunan Pengurus

Ketua : Maryoto, SE
Sekretaris : Riyadhul Badi'ah
Bendahara : Aviana Agustin, SE

6. Pengawas

Ketua : Sutopo, S.Pd
Anggota : Datuk H. Moh. Sokram

D. Struktur Organisasi KSU BMT Bina Mitra Mandiri Kudus

