

Prof. Dr. H. M. Ma'rif Abdullah, SH. MM.

Manajemen
BISNIS SYARIAH

Editor:

Budi Rahmat Hakim, S.Ag. MHI.

Aswaja Pressindo

2014

Manajemen

BISNIS SYARIAH

© Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH., MM.; Banjarmasin, 2014

xxii + 302 Halaman; 15,5 X 23 cm

ISBN-10: 602-18654-6-4

ISBN-13: 978-602-18654-6-0

Cetakan I: 2014

Penulis: Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, SH., MM.

Editor: Budi Rahmat Hakim, S.Ag. MHI

Penata Isi: lu_cy

Desain Cover: Agvenda

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotokopi, rekaman dan lain-lain tanpa izin dari penerbit

Penerbit:

Aswaja Pressindo

Anggota IKAPI No. 071/DIY/2011

Jl. Plosokuning V No. 73 Minomartani,

Ngaglik, Sleman Yogyakarta

Telp.: (0274) 4462377

e-mail: aswajapressindo@gmail.com

aswajapressindo@yahoo.com

Website: www.aswajapressindo.co.id

KATA PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillah rabbil alamin, puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, karena dengan petunjuk dan bimbingan Nya jualah buku “Manajemen Bisnis Syariah” ini telah selesai penulis susun tepat di usia penulis yang kedelapan windu. Buku ini merupakan buku keenam yang dapat penulis selesaikan dalam rangka:

1. Turut mengisi khazanah keilmuan di bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Syariah yang terasa masih kurang sekali jumlahnya dibandingkan dengan Ilmu Ekonomi dan Manajemen konvensional.
2. Untuk memenuhi tuntutan akademik di bidang mata kuliah Manajemen Bisnis Syariah yang sampai sekarang ini literaturnya masih sangat kurang.
3. Sebagai realisasi kewajiban moral penulis yang berprofesi sebagai dosen yang diberi tanggung jawab mengasuh mata kuliah rumpun Ekonomi Islam dan Manajemen Bisnis Syariah di Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Antasari Banjarmasin yang berkewajiban untuk menulis dan menerbitkan karya ilmiah yang salah satu diantaranya dalam bentuk buku seperti ini.

Dengan selesainya penulisan dan terbitnya buku ini perkenankan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Rektor IAIN Antasari Banjarmasin Prof. Dr. H. Akh. Fauzi Aseri, MA yang selalu mengapresiasi dan memotivasi penulis untuk terus berkarya.
2. Dekan Fakultas Syariah IAIN Antasari Banjarmasin Dr. H. Sukarni, M.Ag. yang selalu mengapresiasi dan memotivasi penulis untuk terus berkarya.
3. Pemimpin Bank Syariah Mandiri Cabang Banjarmasin yang turut menyambut terbitnya buku ini.
4. Rekan-rekan sejawat dosen Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, khususnya Prodi Ekonomi Syariah dan Prodi Perbankan Syariah yang selalu aktif berdiskusi dan bertukar pikiran dengan penulis tentang perkembangan Ilmu Ekonomi Islam, Manajemen Syariah, dan Manajemen Bisnis Syariah.
5. Sdr. Budi Rahmat Hakim, S.Ag. MHI., teman sejawat yang selalu siap sedia membantu penulis mengedit naskah dan memformat buku ini.
6. Hj. Syamsiari Yatie, BA. istri penulis yang terus memotivasi penulis untuk terus berkarya dan merelakan sebagian dari waktunya untuk bercengkerama dengan suami tersita untuk penulisan buku ini.

Semoga segala perhatian, apresiasi, motivasi, dan bantuan moril yang bapak, ibu, serta saudara berikan kepada penulis, oleh Allah SWT dicatat sebagai amal kebajikan dengan ganjaran yang berlipat ganda. Amin ya rabbal alamin.

Banjarmasin, 30 Agustus 2013.

Penulis,

H. M. Ma'rif Adullah.



PENGANTAR DEKAN FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM IAIN ANTASARI BANJARMASIN

Bismillahirrahmaanirrahim

Ekonomi dan bisnis syariah adalah istilah yang sangat populer bagi masyarakat global saat ini. Istilah itu bukan saja memberi kesan tentang keberadaan teori-teori bisnis dalam perspektif syariah secara ontologis, tetapi istilah itu juga memberi petunjuk adanya epistemologi dan sekaligus aspek aksiologi yang khas. Ekonomi Syariah memang berbeda dengan ekonomi konvensional. Ekonomi syariah dibangun atas dasar landasan moral etika yang mulia. Ekonomi dalam perspektif syariah adalah bagian dari totalitas ibadah dalam kehidupan bersama (sosial/muamalah). Di sinilah letak urgensi buku yang ada di hadapan pembaca ini, ditulis oleh salah satu guru besar IAIN antasari yang sangat produktif dan *istiqamah* dalam mengembangkan ilmu ekonomi syariah, khususnya di Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Antasari.

Dalam buku ini, penulis menjelaskan banyak hal yang saling terkait dengan ekonomi syariah, khususnya yang berkaitan dengan manajemen bisnis syariah. Pembahasannya bukan saja bersifat deskriptif informatif, tetapi sangat kaya dengan nuansa analisis dan tawaran-tawaran solusi. Dari sekian banyak bab yang terdapat dalam buku ini, ada dua bab (II dan VI) yang memaparkan etika dan etos kerja. Tampaknya pada aspek inilah kekhasan sistem ekonomi syariah yang bertujuan untuk memberi landasan filosofis dan teknis praktik-

Prof. Dr. H. M. Ma'arif Abdullah, SH. MN.

praktik ekonomi masyarakat global menuju kesejahteraan kehidupan bersama.

Buku ini sangat penting dibaca oleh peminat ekonomi syariah, baik di kalangan akademisi, maupun bagi masyarakat umum.

Banjarmasin, Oktober 2013

Dekan,



Dr. H. Sukarni, M.Ag.

NIP. 19630417 199102 1 001

SAMBUTAN REKTOR IAIN ANTASARI

atas

Terbitnya Buku “*Manajemen Bisnis Syariah*”

Karya Prof. Dr. H. M. Ma’ruf Abdullah, S.H., M.M.

Segala puja dan puji hanyalah milik Allah SWT. Salawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah SAW, sahabat, dan kerabat dan pengikut beliau hingga akhir jaman.

Salah satu tantangan yang pada umumnya menghadang komunitas pebisnis dan non-pebisnis adalah merumuskan cara yang tepat dalam menyiapkan bisnis, pemerintahan dan masyarakat global sebagai satu kesatuan dalam bingkai globalisasi dan revolusi ITC. Perangkat pemerintah, eksekutif bisnis, aktivis NGO, akademisi, dan pemegang kebijakan—dalam berbagai kapasitasnya—mau tidak mau mesti terus meningkatkan daya saing masyarakat mereka dalam dunia perekonomian dan tantangan global lainnya.

Hal itu pun juga terjadi pada bisnis dengan basis syariah (*syariah compliant*). Sebagai ilustrasi, dilihat dari sisi profitabilitas, rata-rata *Return on Equity* (ROE) perbankan syariah global masih di kisaran 12 persen dibandingkan dengan perbankan konvensional yang mencapai angka 15 persen pada 2011 lalu, padahal pertumbuhan perbankan syariah mencapai rata-rata 19 persen selama beberapa tahun terakhir, dengan asset yang akan melampaui 2 triliun USD pada 2014.

Hal itu—seperti banyak disampaikan sementara pakar—setidaknya mengkonfirmasi fakta bahwa bisnis berbasis syariah masih harus bergulat dengan berbagai tantangan. Tantangannya dapat berkaitan dengan sisi-sisi internal baik lemahnya SDM, perencanaan, operasional sub-skala, kualitas asset, pendapatan negatif dari inti bisnis, dan rendahnya budaya terkait resiko bisnis. Atau tantangan

Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, S.H., M.M.

itu justru berasal dari faktor eksternal baik minimnya infrastruktur, terbatasnya regulasi, krisis keuangan global, dan seterusnya.

Dalam konteks yang sangat dinamis dan kompleks itu, manajemen bisnis menjadi kunci dalam mencapai rujukan, efisiensi dan efektivitas bisnis. Oleh karena itu, saya menyambut hangat terbitnya buku ini. Buku ini menjadi menarik bukan saja karena penulisnya Prof. Dr. H. M. Ma'ruf Abdullah, S.H., M.M., merupakan salah satu ilmuwan yang kompeten di bidangnya, namun juga disebabkan masih minimnya karya serius terkait manajemen bisnis syariah.

Akhirnya, semoga, buku ini dapat memberi inspirasi dan pencerahan bagi kita semua. *Amin ya Rabbal 'Alamin.*



Banjarmasin, Oktober 2013

Prof. Dr. H. Akh. Fauzi Aseri, M.A.

SAMBUTAN KEPALA CABANG BANK SYARIAH MANDIRI BANJARMASIN

Assalamualaikum Wr. Wb.

Sebuah kebanggaan bagi saya dapat memberikan sambutan pada buku karya Bapak H, M. Ma'ruf Abdullah. Buku ini sangat inspiratif dan membangun keyakinan bahwa penerapan nilai-nilai universal dari syariah Islam yang juga sesuai dengan tujuan-tujuannya (maqashid al-syari'ah) akan menghasilkan keunggulan peradaban Islam. Buku yang sangat menggugah dan memberikan pencerahan bahwasanya Manajemen Bisnis Syariah yang sebenarnya merupakan sebuah bisnis yang menjalankan operasi perbankan dengan berusaha menerapkan semua aturan dan hukum-hukum Allah, baik yang qauliyyah (yaitu keseluruhan ajaran Islam) maupun yang kauniyyah, baik yang alam maupun yang sosial, mengajarkan prinsip yang tidak membolehkan pemisahan antara hal yang temporal (keduniaan) dan keagamaan. Sudah cukup lama umat Islam Indonesia, demikian juga belahan dunia Islam (*muslim world*) lainnya, menginginkan sistem perekonomian yang berbasis nilai-nilai dan prinsip syariah (*Islamic Economic System*) untuk dapat diterapkan dalam segenap aspek kehidupan bisnis dan transaksi umat. Membangun dan mengembangkan perusahaan jelas bukan persoalan mudah. Teramat banyak tantangan yang harus dihadapi, untuk itu kepemimpinan yang andal mutlak diperlukan sebagaimana yang disampaikan oleh Al Qur'an dan hadist, kepemimpinan itu amanah Allah kepada kita, manusia.

Menjadi jelas bahwa tugas terbesar seorang pemimpin adalah menciptakan sebanyak mungkin pemimpin lain di berbagai bagian organisasi. Mereka semua membentuk sebuah *collective leadership* dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Karena itu dalam

leader-driven enterprises, ultimate achievement seorang pemimpin adalah jika ia telah mampu menciptakan *collective leadership* secara massif dan organisasi. Dengan landasan berpikir bahwa setiap orang dalam organisasi dipandang sebagai pemimpin, maka dari sini *empowerment* akan muncul di tiap level organisasi sehingga menghasilkan kekuatan yang hebat untuk menggerakkan organisasi mencapai kinerja luar biasa.

Seorang pemimpin harus memiliki kredibilitas dan kapabilitas untuk menjadi *role model* bagi para *konstituennya* melalui kredibilitas dan kapabilitas yang ia bangun. Mengingat pentingnya kredibilitas dan kapabilitas ini bagi berlangsungnya proses kepemimpinan yang efektif, ia merupakan "*basic ingredients of leadership*". Kredibilitas dan Kapabilitas memiliki peran penting mengingat keduanya merupakan sumber terbentuknya *trust* dari seorang pemimpin dikalangan *konstituennya* karenanya semua itu bersumber dari sebuah etos kerja yang mumpuni, jika etos kerja dimaknai dengan semangat kerja, maka etos kerja seorang muslim bersumber dari visinya, meraih hasanah fid duniya dan hasanah fi al-akhirah. Jika etos kerja dipahami sebagai etika kerja, sekumpulan karakter, sikap, mentalitas kerja, maka dalam bekerja, seorang Muslim senantiasa menunjukkan kesungguhan.

Studi kelayakan bisnis merupakan salah satu hal wajib dilakukan sebelum kita memulai sebuah bisnis. Mengapa? Karena studi kelayakan bisnis adalah penelitian yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam proyek dan bisnis baik dari segi hukum, sosial, ekonomi dan budaya serta dari aspek pasar dan pemasaran. Tidak lupa pula melihat dari aspek bisnis dan teknologi, manajemen serta keuangan. Penelitian ini sendiri digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat apakah sebuah proyek bisnis akan segera dilakukan, ditunda atau malah tidak jadi. Tujuan studi kelayakan bisnis ini tentunya untuk meminimalisir kerugian yang terjadi. Perencanaan yang matang untuk memulai sebuah bisnis mutlak diperlukan, ada dua alasan utama yang sangat penting dan fundamental mengapa setiap wirausahawan harus menyusun rencana bisnis untuk usahanya. Pertama sebagai panduan operasi usaha, kedua menarik pemberi pinjaman dan investor.

Rencana bisnis merupakan bukti bahwa seorang wirausahawan telah melakukan penelitian yang diperlukan, mempelajari peluang

bisnis yang memadai, dan siap untuk menjalankan usahanya dengan sebuah model bisnis yang menguntungkan yang berisi rincian gambaran kegiatan operasi dan rencana keuangan, peluang dan strategi pemasaran serta kemampuan pengelolaan. Rencana bisnis ini menguraikan arah dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai beserta strategi mencapainya sebagai peta jalan bagi wirausahawan menuju pembangunan yang sukses. Sebagai agama yang *komprehensif*, Islam tentu memiliki pandangan terhadap keberadaan *entitas* (organisasi bisnis) ini. Sejatinya, *entitas* sebagai landasannya. Sebab hanya pandangan inilah yang dianggap sesuai dengan persepsi Islam. Industri bisnis syaria'ah sejatinya dijalankan berdasarkan prinsip dan sistem syariah. Untuk tujuan itulah semua bisnis syariah yang beroperasi dengan sistem syariah wajib memiliki institusi internal yang *independen*, yang secara khusus bertugas memastikan bisnis tersebut berjalan sesuai syariah Islam, sebuah lembaga yang berperan dalam menjamin ke-Islaman keuangan syariah di dunia dan mampu menumbuhkembangkan penerapan nilai-nilai syariah dalam kegiatan perekonomian pada umumnya dan sektor keuangan pada khususnya. Perusahaan berbisnis syariah diharapkan dapat bekerja dan bersikap profesional dalam dunia bisnis, karena dengan profesionalitas dapat menumbuhkan kepercayaan konsumen.

Syariah berperan dalam pemasaran bermakna suatu pemahaman akan pentingnya nilai-nilai etika dan moralitas pada pemasaran, sehingga diharapkan perusahaan tidak akan serta merta menjalankan bisnisnya demi keuntungan pribadi saja ia juga harus berusaha untuk menciptakan dan menawarkan bahkan dapat mengubah suatu *values* kepada para *stakeholders* sehingga perusahaan tersebut dapat menjaga keseimbangan laju bisnisnya sehingga menjadi bisnis yang stabil dan berkelanjutan. Dalam pemasaran syariah, seorang pemasar harus merasakan bahwa dalam setiap aktivitas pemasarannya ia selalu diawasi oleh Allah SWT, sehingga ia pun akan sangat berhati-hati dalam memasarkan produk yang dijualnya. Pemasaran syariah bukan hanya sebuah pemasaran yang ditambahkan kata syariah tetapi juga karena ada nilai-nilai lebih pada peran syaria'ah itu sendiri dan syariah berperan dalam pemasaran itu sendiri.

Upaya Bapak H. M. Ma'rif Abdullah dalam buku ini untuk mengorientasi kembali kita semua, tentang hakikat bisnis syariah

Prof. Dr. H. M. Ma'arif Abdullah, SH, MN.

yang nantinya diprediksikan pemasaran syariah ini akan terus berkembang dan dipercaya oleh masyarakat karena nilai-nilainya yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat yaitu kejujuran sangat patut kita apresiasi.

PT. BANK SYARIAH MANDIRI
CABANG BANJARMASIN



Rizky Prayudi
Branch Manager

PENGANTAR EDITOR

Buku “Manajemen Bisnis Syariah” yang merupakan buku keenam yang ditulis oleh Bapak Prof. Dr. H. M. Ma’ruf Abdullah, SH. MM ini menguraikan secara khusus seputar paradigma dan tuntunan bisnis yang mengetengahkan etika dan norma syariah yang harus menjadi landasan dalam kegiatan pengelolaan dan pengembangan bisnis, agar bisnis dan kegiatan ekonomi yang dilakukan dapat memberikan kemaslahatan sekaligus menjadi nilai ibadah bagi pelakunya.

Sistem manajemen syariah memberikan batasan yang jelas dan tegas mana yang boleh dan mana yang tidak boleh dilakukan sesuai dengan ketentuan syara. Sistem yang dijalankan dalam manajemen syariah adalah sistem yang menjadikan perilaku pelaku-pelakunya berjalan baik, tidak mudah tergoda untuk melakukan penyimpangan. (H.M. Ma’ruf Abdullah; *Manajemen Berbasis Syariah*, 2012; 19)

Berbicara mengenai manajemen bisnis yang berlandaskan syariah tentu tidak terlepas dari tuntunan Islam sebagaimana yang digariskan Rasulullah dan dicontohkan beliau dalam perilaku bisnisnya. Amatlah menarik apabila pada dekade terakhir ini diperbincangkan tentang pribadi Rasulullah saw, bukan hanya pada usia kerasulan beliau, yaitu usia 40 tahun sampai dengan 62 tahun, akan tetapi juga pada usia sebelumnya. Banyak hal yang menarik dari pribadi beliau walaupun belum diangkat menjadi Rasul, salah satu diantaranya tentang riwayat berbisnis beliau yang dilakukannya sejak usia 12 tahun, kini banyak dibahas karena telah mampu

mengilhami dan memberikan arahan bagi pebisnis masa kini yang ingin berhasil dalam kegiatan bisnisnya secara baik dan benar.

Kesuksesan Muhammad saw dalam melakukan bisnis dilandasi oleh dua hal pokok, yaitu kepribadian yang amanah dan terpercaya, serta pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni. (KH. Didin Hafidhuddin; *Islam Aplikatif*, 2003: 76). Dua hal pokok ini pula yang menjadikan Nabi Yusuf mampu membangun kesejahteraan masyarakat, sebagaimana terdapat dalam Al Quran:

"Berkata Yusuf, Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir), sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengetahuan" (QS. Yusuf: 55)

Kedua hal pokok ini merupakan pesan moral yang bersifat universal yang uraiannya antara lain sebagai berikut:

1. *Shiddiq*, yaitu benar dan jujur, tidak pernah berdusta melakukan berbagai macam transaksi bisnis. Larangan berdusta, menipu, mengurangi takaran timbangan, dan mempermainkan kualitas, akan menyebabkan kerugian yang sesungguhnya, baik di dunia ini maupun di akhirat nanti. (QS. Al Muthaffifin: 1-6).

Bagi pebisnis yang jujur, Rasulullah saw. Memberikan sebuah kabar gembira sebagaimana dikemukakan dalam sabdanya:

"Pedagang (pebisnis) yang jujur dan terpercaya akan bersama para Nabi, para shiddiqin, orang-orang yang mati syahid dalam peperangan dan orang-orang yang saleh (kelak di dalam surga)". (HR. Imam Tirmidzi).

Nilai *shiddiq* ini, disamping bermakna jujur, juga bermakna tahan uji, ikhlas, dan memiliki keseimbangan emosional. (H.M. Syafi'i Antonio; *Republika*, 10 Juni 2002)

2. Kreatif, berani, dan percaya diri, yaitu berusaha untuk mencari dan menemukan peluang-peluang bisnis yang baru, yang prospektif dan berwawasan masa depan, dengan tidak mengabaikan prinsip kekinian. Hal ini hanya mungkin dapat dilakukan bila ia memiliki kepercayaan diri dan keberanian untuk berbuat sekaligus siap menanggung berbagai macam risiko.

Sifat ini merupakan paduan antara *amanah* dan *fathanah*, yang sering diterjemahkan dalam nilai-nilai bisnis dan manajemen dengan bertanggung jawab, transparan, tepat waktu, memiliki manajemen bervisi, manajer dan pimpinan cerdas, sadar produk dan jasa, serta belajar berkelanjutan.

- 3 *Tablig*, yaitu mampu berkomunikasi dengan baik yang juga diterjemahkan dalam bahasa manajemen dengan supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali, dan supervisi.
4. *Istiqamah*, yaitu secara konsisten menampilkan dan mengimplementasikan nilai-nilai di atas walau banyak mendapatkan godaan dan tantangan. Hanya dengan istiqamah dan mujahadah, peluang-peluang bisnis yang prospektif dan menguntungkan akan selalu terbuka lebar.

“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.” (QS. Al Ankabut: 69)

“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: “Tuhan Kami ialah Allah”, kemudian mereka tetap istiqamah, maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita.” (QS. Al Ahqaf: 13)

Menghadirkan dan mengimplementasikan strategi bisnis Rasulullah saw. dalam konteks manajemen bisnis pada saat sekarang akan tetap relevan dan aktual. Sebab, prinsip-prinsip yang telah dibangun beliau merupakan prinsip yang bersifat universal, yang tidak terbatas oleh ruang dan waktu. Hal itu adalah merupakan suatu keniscayaan bagi pebisnis muslim untuk menerapkan prinsip-prinsip dan strategi-strategi itu, jika menginginkan keuntungan dan keberkahan secara bersamaan. Hanya saja diperlukan kesungguhan, kedisiplinan, keyakinan yang terus menerus untuk mengaplikasikannya.

Inilah bagian dari percikan pemikiran yang dikemukakan penulis dalam buku ini, yang tentu saja masih banyak lagi mutiara pemikiran lainnya sebagai pancaran kecemerlangan dan kearifan pemikiran penulis buku. Oleh karenanya, buku yang menghimpun berbagai teori manajemen bisnis syariah ini tentunya sangat dibutuhkan dalam rangka pengembangan aspek ajaran Islam secara aplikatif. Semoga bermanfaat bagi kita semua.

Banjarmasin, Oktober 2013
Editor,

Budi Rahmat Hakim, S.Ag. MHI.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar Penulis	iii
Pengantar Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Antasari Banjarmasin	v
Sambutan Rektor IAIN Antasari	vii
Sambutan Kepala Cabang Bank Syariah Mandiri Banjarmasin	ix
Pengantar Editor	xiii
Daftar Isi	xvii

BAB I

PENDAHULUAN	1
1. Terminologi Istilah	1
2. Teologi Manajemen Bisnis Syariah	2
3. Bisnis Syariah Bagian dari Kehidupan Ummat	3
4. Bisnis Syariah Memerlukan Manajemen	4
5. Manajemen Bagian dari Syariat Islam	6

BAB II

PARADIGMA MANAJEMEN BISNIS SYARIAH	9
1. Niat yang Lurus	9
2. Landasan Moral	10
3. Budaya Manajemen Bisnis Syariah	17
4. Prilaku Pebisnis Syariah	22

5. Menjaga Aturan Syariah	24
6. Berinteraksi dengan Akhlak	25

BAB III

ETIKA BISNIS SYARIAH	33
1. Etika	33
2. Problematika Bisnis dan Etika	34
3. Bisnis dan Etika Menurut Al-Qur'an	38
4. Praktik Bisnis yang Terlarang	47
5. Etika Profesi Bisnis Syariah	55

BAB IV

KEPEMIMPINAN BISNIS SYARIAH	61
1. Pengertian Kepemimpinan	61
2. Kriteria Kepemimpinan	61
3. Membangun Karakter Pemimpin	67
4. Membangun Kredibilitas dan Kapabilitas	69
5. Ruang Lingkup Kepemimpinan	76

BAB V

ETOS KERJA BISNIS SYARIAH	81
1. Menghargai Waktu	81
2. Ikhlas	84
3. Jujur	85
4. Komitmen	87
5. Istiqamah	87
6. Kreatif	88
7. Disiplin	89
8. Percaya Diri	92
9. Bertanggung jawab	94
10. Leadership	94
11. Intreprenneur	96

BAB VI

STUDI KELAYAKAN BISNIS	99
1. Mengamati Peluang Pasar	99
2. Inventarisasi Bidang dan Jenis Bisnis yang Dapat Dipilih ...	100
3. Kriteria Memilih Bidang dan Jenis Bisnis	100
4. Menentukan Pilihan Bidang dan Jenis Usaha	101
5. Kriteria Pengambilan Keputusan	111
6. Manfaat Studi Kelayakan	113
7. Proses Studi Kelayakan	115

BAB VII

PERENCANAAN BISNIS SYARIAH	117
1. Pengertian Perencanaan	117
2. Perencanaan dalam Perspektif Bisnis Syariah	119
3. Karakteristik Perencanaan	121
4. Posisi Perencanaan dalam Fungsi-Fungsi Manajemen	121
5. Kiat-Kiat Menyusun Perencanaan	122
6. Tahap-Tahap Perencanaan	123
7. Tipe Perencanaan	124
8. Tujuan dan Rencana	130
9. Hambatan Pembuatan Rencana Yang Efektif	132
10. Kriteria Penilaian Efektivitas Perencanaan	133
11. Contoh Membuat Perencanaan	134

BAB VIII

PENGGORGANISASIAN BISNIS	141
1. Pengertian Pengorganisasian	141
2. Bagan Organisasi Bisnis	143
3. Struktur Organisasi Bisnis	143
4. Rantai Komando	146
5. Wewenang	146
6. Tanggung jawab	147

7. Delegasi	148
8. Koordinasi	148

BAB IX

MEMPERSIAPKAN DAN MENGELOLA SDM	151
1. Perencanaan Sumberdaya Manusia	151
2. Merekrut Karyawan	156
3. Latihan dan Pengembangan	161
4. Kompensasi	165
5. Kompetensi	167
6. Pemberdayaan	170

BAB X

MENGELOLA KEUANGAN BISNIS SYARIAH	175
1. Keuangan Syariah	175
2. Prinsip Dasar Keuangan Syariah	178
3. Kontrak Keuangan Syariah	183
4. Pembiayaan Syariah	184
5. Pembiayaan dengan Leasing	195

BAB XI

MENGELOLA PASAR	203
1. Pasar Jantungnya Bisnis	203
2. Peran Pasar dalam Kegiatan Ekonomi	207
3. Pasar dalam Perspektif Syariah	209
4. Prilaku Konsumen	212
5. Strategi Pemasaran	216
6. Bauran Pemasaran (Marketing mix)	222

BAB XII

PENGAWASAN BISNIS SYARIAH	231
1. Pengawasan dalam Pandangan Islam	231
2. Pengawasan Bisnis Syariah	234
3. Pengawasan Bidang-Bidang Pekerjaan Bisnis	236
4. Fokus Pengawasan pada Masing-Masing Bidang	238

5. Dasar-Dasar Pengawasan	246
6. Alat Bantu Pengawasan	250
7. Karakteristik Pengawasan	253
8. Metode Pengawasan	254

BAB XIII

KINERJA BISNIS SYARIAH	259
1. Pengertian Kinerja.....	259
2. Tujuan Kinerja	260
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	261
4. Faktor-faktor yang Membangun Kinerja	261
5. Hubungan Pengawasan dengan Kinerja	273
6. Perbaikan Kinerja	274
7. Kinerja Bisnis dalam Perspektif Syariah	276

BAB XIV

MENGELOLA BISNIS YANG BERKELANJUTAN	281
1. Mengelola Keuangan	282
2. Mencermati Daur Hidup Produk	283
3. Menyiasati Pasar	286

DAFTAR PUSTAKA	297
-----------------------------	------------

BIOGRAFI PENULIS	301
-------------------------------	------------

BAB I

PENDAHULUAN

1. Terminologi Istilah

1.1 Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno "*management*" yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Selain itu kata manajemen mungkin juga berasal dari bahasa Italia "*managgiare*" yang berarti mengendalikan.¹

1.2 Bisnis

Bisnis berasal dari bahasa Inggris "*business*" yang berarti usaha, perdagangan, usaha komersial.² Bisnis juga berarti "aktivitas guna meningkatkan nilai tambah barang dan jasa".³

1.3 Syariah

Syariah berasal dari bahasa Arab "*syara*" atau "*syari'at*" yang berarti *the moslem law* atau hukum Islam.⁴ Syariah juga berarti perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan.⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan Manajemen Bisnis Syariah itu adalah pengetahuan yang mempelajari tentang bagaimana

¹ Kamaludin dan Alfian, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, h. 27

² R. Lukman Fauroni, *Etika Bisnis dalam Alquran*, Pustaka Pesantren, Yogyakarta, 2006, h. 26

³ A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah*, Salemba Empat, Jakarta, 2010, h. 10

⁴ Bambang dan Munir. TT, h. 811

⁵ Didin Hafidhuddin dan Hendry Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta, 2003 h. 5

mengatur, mengelola, dan melaksanakan kegiatan bisnis yang berdasarkan prinsip-prinsip Syariah.

2. Teologi Manajemen Bisnis Syariah

Bumi tempat kita tinggal didunia ini menurut keyakinan agama Islam diciptakan oleh Allah Yang Maha Esa. Allah menyiapkan dan mengatur segala sesuatu yang diperlukan oleh manusia sebagai *khalifah fil ardhi* (QS. Hud: 61), dengan selengkap-lengkapnyanya. Ada tanah, air, udara, tumbuh-tumbuhan, hewan, tambang, mineral, dan sebagainya. Manusia yang ditugasi oleh Allah tinggal mengelolanya dengan sebaik-baiknya.

Untuk dapat mengelola kehidupan di muka bumi ini dengan sebaik-baiknya, dan bertanggung jawab, maka manusia memerlukan pengetahuan, wawasan, keterampilan, dan sikap kerja yang profesional, yang dalam istilah modern sekarang ini disebut manajemen.

Manajemen dalam pandangan Islam mengandung pengertian segala sesuatu harus dilakukan secara baik, teratur, tertib, rapi, dan benar. Tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal tersebut sesuai dengan yang diajarkan Rasdulullah SAW dalam sabdanya:

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan (baik, teratur, tertib, rapi, benar, jelas dan tuntas)”
(H.R. Taberani).

Manajemen dalam arti melaksanakan pekerjaan secara *itqan* (dengan baik, teratur, tertib, rapi, benar, jelas dan tuntas) merupakan hal yang diisyaratkan dalam Islam. Dan bahkan menurut hadis yang diriwayatkan oleh Muslim dari Abu Ya'la melaksanakan manajemen itu merupakan suatu kewajiban.

“ Allah SWT mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu”

Kata *ihsan* disini mengandung makna melaksanakan sesuatu secara maksimal dan optimal, tidak setengah-setengah, apalagi asal dikerjakan saja. Bekerja yang dimaksud disini adalah bekerja yang benar-benar berkualitas prosesnya dan bermutu hasilnya.

3. Bisnis Syariah Bagian dari Kehidupan Ummat

Kegiatan bisnis merupakan bagian dari kehidupan ummat, karena manusia yang hidup bermasyarakat ini saling ketergantungan, saling memerlukan antara yang satu dengan yang lain. Tidak ada manusia yang sanggup menyiapkan semua keperluan hidupnya. Kekurangan kemampuan seseorang menyediakan sesuatu keperluan hidupnya dapat ditutupi oleh orang lain yang bisa menyediakan melalui aktivitas perdagangan (bisnis).

Dengan demikian kegiatan berbisnis itu sudah merupakan peradaban manusia yang sama tuanya dengan keberadaan manusia dimuka bumi ini. Dalam kenyataannya juga berbisnis menjadi lapangan mata pencaharian yang banyak dipilih oleh warga masyarakat. Kenyataan ini berkorelasi positif dengan hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

“Sembilan dari sepuluh pintu rezeki itu terdapat dalam usaha berdagang dan persepuluhnya dalam usaha berternak” (H.R. Ibnu Manshuur)

Mereka yang berprofesi sebagai pedagang (pebisnis) ini mempunyai kesempatan yang banyak untuk berbuat kebajikan, sebagaimana dapat dipahami dari hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

“Pedagang (pebisnis) yang jujur dan amanah akan tinggal bersama para Nabi, shiddiqin dan para syuhada di hari kiamat” (H.R. Turmuji dan Ibnu Majah).

Dan pada hadis yang lain disebutkan.

“Allah mengasihi seseorang yang murah dalam menjual, mudah dalam membeli, dan lapang dada dalam menagih hutang” (H.R. Bukhari).

Dari dua hadis ini kita dapat memahami begitu luasnya kesempatan bagi seorang pebisnis untuk berbuat kebajikan dengan ganjaran yang luar biasa. Apa lagi bila bisnisnya terus berkembang menjadi besar, maka akan semakin banyak orang yang terserap menjadi karyawan. Dari masing-masing yang terserap menjadi karyawan itu di belakang mereka banyak pula tanggungannya masing-masing (isteri/suami dan anak-anaknya) yang turut mendapat rezeki dari pebisnis tadi. Semua kebajikannya itu akan dibalas dengan ucapan terima kasih dan doa oleh mereka yang tersejahterakan tersebut. Inilah kebajikan yang mengantarkannya menjadi orang yang disejajarkan dengan para Nabi, shiddiqin, dan syuhada di hari kiamat.

Kemudian kesempatannya untuk berbuat kebajikan itu ternyata juga berbanding lurus dengan kenistaan yang akan dialaminya, manakala ia lupa diri seperti misalnya ingin cepat mendapatkan keuntungan yang berlipat ganda dengan melakukan perbuatan yang curang dan berkhianat sehingga merugikan pelanggannya atau orang lain, sebagaimana yang dimaksudkan firman Allah berikut:

﴿۷﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿۸﴾

"Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula." (QS. Al Zalzalah: 7-8)

Dalam sistem kepercayaan Islam kenistaan yang akan terjadi nanti di sana (di akhirat) lebih ditakuti dari pada kenistaan dalam hidup di dunia, karena kehidupan di akhirat itu adalah kehidupan yang kekal. Oleh karena itu bagi seorang pebisnis syariah pasti ia akan sangat berhati-hati dalam menjalankan aktivitas bisnisnya dengan tetap istiqamah berada dalam batas (koridor syariah), dengan konsekuen melaksanakan mana yang boleh dan menjauhi mana yang dilarang. Insya Allah akan dapat dilakukan oleh seorang pebisnis syariah karena ia pasti ingat dan percaya bahwa setelah hayatnya berakhir, ia akan kembali menghadap Allah Yang Maha Kuasa untuk mempertanggung jawabkan segala amal perbuatannya, sebagaimana diingatkan Allah dalam dua ayat terakhir Surah Al-Ghasyiah:

﴿۲۵﴾ إِنَّ إِلَيْنَا إِيَابَهُمْ ﴿۲۶﴾ ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ

"Sesungguhnya kepada Kami-lah kembali mereka, kemudian sesungguhnya kewajiban Kami-lah menghisab mereka." (QS. Al-Ghasyiah, 25-26)

4. Bisnis Syariah Memerlukan Manajemen

Apapun bentuk, nama, dan ukuran (besar dan kecilnya) organisasi itu, sudah dapat dipastikan ia memerlukan manajemen, karena manajemen merupakan pengetahuan terapan yang dapat dipergunakan oleh siapa saja, dan dalam bidang apa saja untuk memanej pekerjaan yang meliputi aktivitas merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan aktivitas organisasi.

Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah seperti negara, yang terdiri dari kementerian, Provinsi, Kabupaten/Kota, Kecamatan, dan

Desa/Kelurahan, maupun organisasi bisnis yang banyak sekali jenisnya, dan bahkan organisasi yang terkecil seperti rumah tangga sekalipun akan tertib (berjalan baik) apabila manajemennya dilaksanakan dengan baik dan benar.

Sebaliknya apabila suatu organisasi manajemennya tidak dilaksanakan dengan baik dan benar, maka dapat dipastikan organisasi itu tidak akan berjalan seperti yang diharapkan. Dan bahkan seperti ungkapan Ali bin Abi Thalib “apabila suatu organisasi tidak dimanaj dengan baik akan dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir dengan baik. Dan dominasi kemungkaran sering terjadi bukan karena kuatnya kemungkaran itu, akan tetapi karena tidak rapinya kekuatan yang hak”.⁶

Sebagai contoh misalnya tentang eksploitasi pengelolaan sumber daya alam tambang batu bara yang banyak dilakukan di negara kita Indonesia ini. Meskipun kita sudah punya UU tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup (amdal), UU tentang Sumber Daya Alam, dan UU tentang Pertambangan, namun karena manusia-manusianya yang diberi wewenang memberi izin usaha pertambangan dan yang berkewajiban mengawasi pelaksanaannya lebih mendahulukan mengejar *rentseeking* (keuntungan pribadi), sehingga ketentuan-ketentuan yang ada di dalam per-UU-an tersebut tidak dijalankan sebagaimana mestinya.

Bekas galian tambang itu dibiarkan saja menganga, padahal ada ketentuan dalam per-UU-an itu ada kewajiban dari penambang untuk melakukan reklamasi (menutup) kembali dengan tanah sampai rata. Didiamkan dahulu 1 tahun kemudian ditanami kembali dengan pohon-pohon yang menghasilkan. Hasil (buah) pohon itu laku dijual di pasar dalam negeri dan luar negeri seperti: pohon karet, kopi, lada, sawit, dan lain-lain. Biaya reklamasi itu ada dalam ketentuan per-UU-an diambil persentasenya dari keuntungan penjualan tambang batu bara itu. Kalau ini dilakukan, maka sesuai umur masing-masing tanaman akan menghasilkan. Karet misalnya setelah berumur 7 tahun sudah dapat disadap. Karet tidak pernah jatuh harganya, karena produk karet laku dipasar internasional standarnya dolar. Kopi kalau sudah berusia 5 tahun sudah dapat dipanen buahnya. Sawit apa lagi, dalam usia 4 tahun sudah panen.

⁶ *Ibid*, h. 4.

Dalam kenyataannya hal itu tidak dilaksanakan, sehingga yang terjadi adalah a) kerusakan lingkungan yang luar biasa, di musim hujan bekas galiannya nampak seperti danau dan di musim kemarau nampak lubang-lubang yang mengerikan b) di lokasi-lokasi bekas galian yang demikian luas itu tidak ada lagi hasil yang dapat diambil. Jadi secara keseluruhan kerugian negara luar biasa besarnya. Mungkin ini pula yang dijadikan alasan oleh UNDP (*United Nation Develoment Programs*) atau Badan Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa dalam surveynya tahun 2012 menempatkan Indonesia sebagai negara perusak lingkungan nomor wahid.

Dan anehnya pula para pejabat yang memberi izin kuasa penambangan dan yang berkewajiban mengawasi lepas tangan dan tidak ada rasa malu, apalagi bertanggung jawab. Inilah pula yang menjadi lembaran hitam dalam manajemen pemerintahan kita, disamping tidak jalannya fungsi pengawasan dalam pelaksanaan manajemen, juga karena pemerintahan kita tidak menganut sistem manajemen syariah yang berjalan dalam koridor aturan syariah, yang memberikan batasan yang jelas dan tegas mana yang boleh dan mana yang tidak boleh dilakukan sesuai dengan ketentuan syara.

5. Manajemen Bagian dari Syariat Islam

Dalam pandangan Islam segala sesuatu yang menjadi pekerjaan itu harus dimanaj (dikerjakan) dengan benar, tertib, teratur, sistematis, tuntas, dan bertanggung jawab. Tidak boleh dilakukan asal-asalan. Apa yang diatur dalam Islam ini telah menjadi indikator pelaksanaan manajemen yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadis Nabi Muhammad SAW.

Diantara ayat Al-Qur'an yang dapat dijadikan acuan pekerjaan manajemen antara lain:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفَا كَانَتْهُمْ بُيُوتُهُمْ مَرَّصُونَ ﴿٤﴾

"*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*" (QS. Ash-Shaff; 4).

Dan dalam hadis Nabi Muhammad SAW disebutkan:

"*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan atau tepat, terarah, jelas, dan tuntas*" (H.R. Thabrani).

Dan bahkan dalam hadis yang lain Nabi Muhammad SAW lebih tegas lagi mengatakan

“Allah SWT mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu”
(H.R. Muslim).

Ihsan disini maksudnya melakukan atau memanaj pekerjaan secara maksimal dan optimal. Dengan demikian jelaslah bahwa manajemen itu bagian dari syariat Islam.

BAB II

PARADIGMA MANAJEMEN BISNIS SYARIAH

1. Niat yang Lurus

Niat yang lurus adalah pondasi utama dari amal perbuatan seseorang. Lurus disini maksudnya hanya mengharap ridha Allah. Dalam hal berbisnis misalnya niat yang lurus itu semata-mata untuk mendapat ridha Allah, sehingga bisa hidup dalam batas yang wajar, dapat menjadi warga negara yang baik, yang selalu menunaikan kewajiban membayar pajak untuk negara, dapat menghidupi keluarga yang menjadi tanggungan, dan dapat melaksanakan kewajiban agama seperti membayar zakat bila cukup nasabnya, berinfak dan bersedekah untuk kamaslahatan umat.

Dengan demikian jika niat berbisnis itu benar-benar lurus, semata-mata mengharap "*mardhatillah*", maka segala amal usahanya juga akan baik. Sebaliknya jika niatnya tidak lurus, ada keinginan yang tersembunyi yang bertentangan dengan kewajiban terhadap negara dan agama, maka amal perbuatannya (berbisnis dalam hal ini) bisa tidak menguntungkan (membawa mudarat) bagi yang bersangkutan.

Rasulullah SAW mengingatkan dalam hadisnya:

"Sesungguhnya amalan itu tergantung pada niatnya. Dan apa yang dikerjakan seseorang itu sesuai dengan apa yang ia niatkan"(HR. Bukhari).

Apa yang diajarkan Rasulullah SAW ini bukan hanya untuk urusan ibadah saja, tetapi juga mencakup urusan muamalah, karena Islam itu mengajarkan keselamatan manusia itu tidak hanya ditentukan oleh bagaimana hubungannya dengan Allah, tetapi juga bagaimana hubungannya dengan sesama manusia (*hablunminallah*

wa hablunminnaas). Dengan demikian berarti Islam mengajarkan kepada seorang pebisnis syariah agar di dalam melaksanakan bisnisnya mempunyai orientasi yang sama yaitu ibadah dan muamalah.

Hal itu tidak mungkin dapat ia lakukan, jika ia tidak mengikh-laskan apa yang ia lakukan semata-mata karena Allah dan mengharap *mardhatillah*, dan membebaskan diri dari penghambaan terhadap nafsu, syahwat, harta, perhiasan, serta kenikmatan dunia yang semu lainnya. Oleh karena itu semua pebisnis syariah dituntut agar aktivitas ekonomi yang ditekuninya selalu bertorientasi pada mencari ridha Allah semata sebagaimana yang dimaksudkan dalam firman Allah berikut ini:

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾

Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam, tiada sekutu bagiNya; dan demikian itulah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah)”. (QS Al-An’am: 162-163)

Semakin berkualitas keikhlasan seseorang pebisnis syariah dalam menghadirkan niat untuk semua aktivitas bisnisnya, maka pertolongan dan bantuan Allah semakin mengalir. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bantuan Allah berjalan seiring dengan niat yang terkandung dalam hati kita.

2. Landasan Moral

Dalam perspektif syariah seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai landasan moral yang harus ia pegang teguh agar ia bisa lurus dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya. Landasan moral yang dimaksud adalah:

a) Kesadaran bahwa dirinya dipantau Allah.

Maksudnya seorang pemimpin itu tidak boleh lupa bahwa apapun yang ia lakukan dalam menjalankan tugas kepemimpinan

ia tidak pernah luput dari pantauan Allah, sebagaimana firman Allah berikut:

﴿مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula. (QS. Al-Zalzalah: 7-8)

Ayat diatas mengingatkan kita bahwa tidak ada sesuatupun yang dapat kita tutup-tutupi, semuanya dalam pantauan Allah. Nanti pada hari perhitungan segala perbuatan kita yang baik dan yang buruk ada balasannya yang setimpal. Bagi seorang pemimpin yang berorientasi syariah ayat ini akan menyadarkannya tentang perlunya *self control* (kontrol pribadi) dalam mengerjakan pekerjaan apapun. Dengan adanya *self control* ini seorang pemimpin seperti misalnya pemimpin bisnis akan terhindar dari perbuatan yang menyimpang dari yang seharusnya.

b. Komitmen pada kejujuran.

Jujur adalah kesucian nurani yang memberi jaminan terhadap kebenaran dalam berbuat, ketepatan dalam bekerja dan dapat dipercaya, serta enggan berbuat dusta, sebagaimana yang dimaksud dalam firman Allah berikut:

﴿فَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنْ كَذَبَ عَلَى اللَّهِ وَكَذَبَ بِالصِّدْقِ إِذْ جَاءَهُهُ^ع الْيَسْرُ فِي جَهَنَّمَ مَتَوًى

لِلْكَافِرِينَ^ح ﴿۳۳﴾ وَالَّذِي جَاءَ بِالصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِ^ص أُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿۳۴﴾ هُمْ مَا

يَشَاءُونَ^ع عِنْدَ رَبِّهِمْ ذَلِكَ جَزَاءُ الْمُحْسِنِينَ ﴿۳۵﴾

“Maka siapakah yang lebih zalim daripada orang yang membuat-buat dusta terhadap Allah dan mendustakan kebenaran ketika datang kepadanya? Bukankah di neraka Jahannam tersedia tempat tinggal bagi orang-orang yang kafir? dan orang yang membawa kebenaran (Muhammad) dan membenarkannya, mereka itulah orang-orang yang bertakwa. Mereka memperoleh apa yang mereka kehendaki pada sisi Tuhan mereka. Demikianlah balasan orang-orang yang berbuat baik.” (QS. Az – Zumar: 32-34)

Pemimpin yang lurus benar dan jujur adalah pemimpin yang menjadi idaman semua orang. Pemimpin yang benar dan jujur adalah adalah pemimpin yang setara antara ucapan dan perbuatan

(dapat membuktikan apa yang diucapkan), karena orang-orang yang dipimpinya itu perlu bukti, bukan hanya janji.

c. **Komitmen pada amanah.**

Amanah atau kepercayaan yang diberikan pada seorang pemimpin yang berorientasi syariah merupakan penghargaan moral yang teramat mahal. Amanah tidak didapatkan begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang, dimulai dari pengamatan, pemantauan, dan diakhiri dengan penilaian yang teliti atas perilaku orang yang diberi amanah, sehingga diketahui secara pasti amanah atau tidaknya seseorang.

Orang yang amanah adalah orang yang mempunyai nilai plus dibanding dengan orang lain. Orang yang amanah menjadi orang yang disenangi dan dicintai orang banyak dan menjadi panutan orang lain. Islam melarang kita berkhianat terhadap amanah, sebagaimana firman Allah berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمٰنٰتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾ وَاَعْلَمُوْا

اَنَّ اَمْوَالَكُمْ وَاَوْلَادَكُمْ فِتْنَةٌ وَاَنَّ اللّٰهَ عِنْدَهُ اَجْرٌ عَظِيْمٌ ﴿٢٨﴾

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. Dan ketahuilah, bahwa hartamu dan anak-anakmu itu hanyalah sebagai cobaan dan Sesungguhnya di sisi Allah-lah pahala yang besar." (QS. Al-Anfal: 27-28)

Orang yang teguh memegang amanah adalah orang yang kredibel, memiliki indikator (ciri-ciri) antara lain: bertanggung jawab, menepati janji, dan tidak berkhianat. Orang yang amanah (kredibel) selalu memperlakukan orang lain sesuai dengan haknya dan tidak mencederainya. Seorang pemimpin, misalnya pemimpin bisnis dikatakan kredibel bukan hanya terhadap orang di luar organisasinya (pelanggan eksternal), tetapi juga terhadap orang-orang yang ada dalam organisasi bisnisnya, seperti karyawan, pemegang saham, para manajer dan para direktornya (pelanggan internal).

Muslim Kelana dalam bukunya *"Muhammad SAW is a Great Entrepreneur"* menyebutkan seorang *entrepreneur* (pemimpin bisnis) dikatakan amanah (kredibel) apabila ia:

- 1) Menepati janji
- 2) Membayar upah dan bonus karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Melangsungkan kerjasama jangka panjang.
- 4) Memenuhi takaran dan ukuran sesuai dengan spesifikasi yang disepakati.
- 5) Memenuhi ketentuan-ketentuan dalam surat atau Akad Perjanjian (*Memorandum of Understanding* atau *MoU*)

Sebetulnya apa yang dimaksud Muslim Kerlana ini bukan hanya untuk pemimpin bisnis saja tetapi juga berlaku untuk semua pemimpin pada umumnya, seperti pemimpin pemerintahan, pemimpin organisasi, pemimpin masyarakat, dan bahkan pemimpin yang terkecil sekalipun seperti pemimpin rumah tangga.

d. Cerdas

Seorang pemimpin bisnis juga dituntut memiliki kecerdasan (*fathanah*). Kecerdasan seseorang tidak bisa hanya diidentifikasi dari pendidikan formalnya saja. Banyak orang yang tidak mempunyai pendidikan formal seperti misalnya Nabi Muhammad SAW dan Thomas Alva Edison, dll.

Dalam riwayat hidup Nabi Muhammad SAW terungkap bukti-bukti kecerdasan yang beliau miliki, dan menunjang tugas beliau sebagai pemimpin, meski secara formal beliau seorang yang buta huruf dan tidak menjalani pendidikan formal. Diantara bukti-bukti kecerdasan beliau sebagai pemimpin, baik sebagai pemimpin pemerintahan, pemimpin umat (masyarakat), maupun sebagai pemimpin bisnis:

- (1) Ketika Muhammad SAW menemui berbagai kesulitan dalam berdakwah menyebarkan agama Islam di tahun-tahun awal Islam di kota Makkah, Muhammad SAW mengatur strategi hijrah ke Madinah, karena menurut analisis beliau masyarakat kota Madinah lebih terbuka dengan perubahan.

Setelah dilaksanakan strategi itu berhasil, Islam tumbuh subur di kota Madinah dan berkembang pesat sampai keberbagai penjuru dunia.

- (2) Ketika Muhammad SAW beserta pengikutnya sudah hijrah ke Madinah, dan di Madinah pada waktu itu pasar dikuasai oleh orang Yahudi, sehingga praktek jual beli sehari-hari menyulitkan kaum muslimin, Muhammad SAW mengatur strategi dengan menugaskan Abdurrahman bin Auf untuk membangun pasar di samping rumahnya.

Setelah Abdurrahman bin Auf berhasil membeli sebuah sumur milik orang Yahudi, dan kemudian sumur itu digratiskan untuk penduduk kota Madinah. Sejak itu tidak ada lagi penduduk Madinah yang membeli air kepada orang Yahudi. Strategi ini berhasil mematahkan praktik monopoli air yang sudah lama dikuasai oleh orang Yahudi. Masalah air adalah masalah pokok karena air merupakan bahan pokok dalam kehidupan sehari-hari.

- (3) Ketika Muhammad belum menjadi Rasul, Muhammad diminta oleh para pemimpin kabilah Arab waktu itu yang berselisih pendapat tentang siapa yang paling berhak menempatkan kembali batu hitam (*hajar al-aswad*) ke tempatnya semula setelah dibersihkan dari bekas banjir. Kejeniusan Muhammad pada waktu itu sangat mengagumkan semua pemimpin kabilah Arab yang bertikai.

Muhammad menggelar surbannya di atas tanah dan meletakkan batu hitam itu di tengah surbannya. Kemudian Muhammad mempersilahkan 4 orang pemimpin kabilah yang bertikai itu mengangkatnya pada masing-masing ujung surban yang sudah berisi batu hitam itu dan membawanya ke tempat semula.

Setelah sampai ke tempat semula, Muhammad sendiri sebagai orang yang disepakati para pemimpin kabilah yang bertikai itu yang meletakkan kembali ke posisi semula batu hitam itu. Cara Muhammad menyelesaikan masalah yang sempat menjadi perselisihan pendapat pemimpin-pemimpin kabilah Arab membuat kagum mereka.

Pilihan mereka kepada Muhammad memang tidak salah karena Muhammad mereka kenal sebagai *Al-Amin* (orang yang dapat dipercaya) sejak Muhammad masih kecil.

Dengan demikian cerdas tidaknya seseorang itu tidak hanya dilihat dari pendidikan formalnya, tetapi juga bisa dilihat dari dimensi lain yang sering lebih menentukan. Dalam konteks kekinian, kecerdasan seseorang itu dapat dilihat dari:

- (a) Kecerdasan Intektual (IQ)
- (b) Kecerdasan Emosional (EQ)
- (c) Kecerdasan Spiritual (SQ)

Kecerdasan merupakan karunia Allah kepada orang-orang yang mau berpikir, mengembangkan nalar, menganalisis, menemukan berbagai alternatif pemecahan masalah, dan memilih yang paling tepat. Oleh karena itu Allah sering menyindir manusia atau memberi peringatan yang keras kepada orang-orang yang enggan berpikir. Misalnya dalam salah satu firmanNya berikut ini:

وَمَا كَانَتْ لِنَفْسٍ أَنْ تُؤْمِرَ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ ۗ وَجَعَلُ الرِّجْسَ عَلَى الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ ﴿١٠٠﴾

"Dan tidak ada seorangpun akan beriman kecuali dengan izin Allah; dan Allah menimpakan kemurkaan kepada orang-orang yang tidak mempergunakan akalunya"
(QS. Yunus: 100)

Demikian pentingnya kecerdasan ini, lebih-lebih bagi para pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya, termasuk dalam mengatur strategi untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Seperti misalnya seorang pemimpin bisnis, bagaimana membuat strategi bersaing, bagaimana produknya bisa bersaing, bagaimana menarik perhatian pelanggan dan calon pelanggan, dan seterusnya.

e. **Komunikatif.**

Bagi seorang pemimpin bisnis kemampuan berkomunikasi juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilannya dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Berkomunikasi bagi seorang pemimpin merupakan keniscayaan, karena segala ide-ide yang ada dalam pikirannya harus ditransfernya kepada staf dan karyawan yang membantunya dalam aktivitas bisnis yang dilaksanakannya.

Untuk dapat melaksanakan itu maka seorang pemimpin perlu mengembangkan kemampuan berkomunikasi, sehingga ke dalam ia bisa mempersiapkan dengan baik strategi, program kerja, menyiapkan produk atau jasa yang akan dijual, mengatur promosi, strategi memasuki pasar, membina hubungan baik dengan pelanggan, mitra usaha, pemasok, dan *stakeholder* lainnya.

Kemampuan berkomunikasi tersebut dapat dilihat dari:

- (1) Apa yang dibicarakan atau dikatakan mengandung bobot (didukung data dan fakta yang relevan).

- (2) Apa yang dibicarakan atau dikatakan mengandung hikmah.
- (3) Tangkas dan jelas baik dalam menyampaikan dan menjawab pertanyaan.
- (4) Menyenangkan (elegant) dalam cara menyampaikannya.

Apabila seorang pemimpin mampu berkomunikasi dengan empat kemampuan tersebut, maka ia dapat digolongkan pemimpin yang komunikatif sebagaimana yang dimaksudkan dalam firman Allah berikut ini:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ﴿٦٧﴾ يُّصْلِحْ لَكُمْ اَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوْبَكُمْ ۗ وَمَنْ يُطِيعِ اللّٰهَ وَرَسُوْلَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيْمًا ﴿٦٨﴾

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah perkataan yang benar, niscaya Allah memperbaiki bagimu amalan-amalanmu dan mengampuni bagimu dosa-dosamu. Dan barangsiapa mentaati Allah dan Rasul-Nya, maka sesungguhnya ia telah mendapat kemenangan yang besar." (QS. Al-Ahzab: 70-71)

Dan pada ayat lain:

وَلِيَحْشَ الْاٰذِيْنَ لَوْ تَرَكُوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوْا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللّٰهَ وَلْيَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ﴿٩﴾

"Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar." (QS. An-Nisa; 9)

Menurut Jalaluddin Rahmat, Pishthall seorang pakar komunikasi menterjemahkan "*qaulan sadidan*" tersebut dengan dua makna dari kedua ayat tersebut:

- 1) *Speak words straight to the point* (bicaralah langsung pada pokok persoalan)
- 2) *Speak justly* (bicaralah yang benar).¹

¹ Muslim Kelana, *Muhammad SAW is a Great Entrepreneur*, Dinar Publishing, Bandung, 2008, h. 74.

3. Budaya Manajemen Bisnis Syariah

Sebagai konsekwensi logis dari pentingnya manajemen bisnis bagi para pebisnis dalam melakukan kegiatan bisnis, maka perlu dibangun budaya manajemen bisnis syariah, agar pebisnis betul-betul menjadi pebisnis yang berbudaya dalam melaksanakan bisnisnya. Budaya manajemen bisnis syariah dimaksud adalah:

a. Mengutamakan akhlak.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan Muhammad SAW dalam karier bisnis yang dijalaninya adalah mengutamakan akhlak dalam setiap aktivitasnya. Bahkan akhlak ini merupakan sifat utama yang memayungi sifat-sifat rasul yang lain. Diantara akhlak rasul dalam berbisnis itu antara lain:

- (1) Memegang teguh kebenaran
- (2) Penyabar
- (3) Penyantun
- (4) Penyayang
- (5) Pemaaf

Dalam konteks kekinian yang disebut akhlak itu ialah emotional quotient (EQ) atau kecerdasan emotional. Dalam berbisnis, EQ menjadi sumber utama keberhasilan seorang pebisnis syariah sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Banyak orang yang gagal berbisnis, setelah ditelusuri ternyata orang tersebut kurang memperhatikan akhlak sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Lebih jauh lagi ternyata akhlak tidak hanya diperlukan oleh para pebisnis, tetapi juga diperlukan dalam bidang kehidupan apapun sebagaimana dicontohkan Nabi Muhammad SAW, baik sebagai pebisnis, pemimpin masyarakat, pemimpin militer, dan pemimpin negara, akhlak merupakan budaya yang memayungi segala macam sifat-sifat yang diperlukan dalam berinteraksi dengan orang lain.

Hal tersebut dapat disimpulkan dari makna hadis Nabi Muhammad Saw berikut ini:

“Tidak ada sesuatu yang lebih berat dalam timbangan dari pada akhlak yang baik” (HR Ahmad dan Abu Daud).

Dan dalam hadis yang lain:

“Sesungguhnya orang yang paling aku cintai dan paling dekat denganku pada hari kiamat adalah orang yang baik akhlakunya” (HR Bukhari).

Setiap orang sebenarnya dibekali potensi akhlak oleh Allah SWT, dan manusia dapat mengembangkannya sehingga dapat meraih kesuksesan dalam bidang kehidupan yang dijalaninya. Dan diantara tanda-tanda orang yang berakhlak baik itu itu antara lain:

- (a) Banyak malu
- (b) Banyak berbuat baik
- (c) Tidak mengagungkan diri
- (d) Sabar
- (e) Jujur dalam perkataan dan perbuatan
- (f) Menghormati orang lain
- (g) Menepati janji
- (h) Tidak memfitnah atau mencela
- (i) Tidak mengadu domba
- (j) Tidak dengki
- (k) Murah senyum

b. Mengutamakan pembelajaran.

Rasulullah SAW dalam segala bidang kehidupan yang dijalani beliau selalu mengajarkan tentang pentingnya pembelajaran. Hal tersebut dapat dipahami dari makna salah satu hadis beliau yang sangat populer “ Belajarlah walau sampai ke negeri Cina”. Hal itu juga menunjukkan bahwa pada zaman Rasulullah SAW masih hidup peradaban bangsa Cina sudah maju, sehingga pantaslah kaum muslimin itu belajar hingga kesana.

Sebagai contoh misalnya kepemimpinan Rasulullah dalam bisnis sejak menjalani magang (inttership) dengan pamannya Abu Thalib hingga mandiri dan sampai puncak kariernya di usia 35 tahun (menjelang menjadi rasul), dijalaninya dalam empat metode:

- (1) Meniru (*Copy paste*)
- (2) Coba dan coba lagi (*Trial and error*)
- (3) Pengkondisian (*Conditioning*)
- (4) Berpikir (*Thinking*)²

² *Ibid*, h. 129

Mengutamakan pembelajaran bagi seorang pemimpin tidak dapat dinafikan, karena problema kehidupan dalam suatu organisasi seperti bisnis memerlukan solusi yang sesuai dengan perkembangan zaman. Hal itu diakui oleh para CEO perusahaan besar dan terkemuka yang berhasil maju, salah satu indikatornya adalah menjadikan perusahaan (bisnis) sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*).

c. Mengutamakan Pelayanan

Dalam menjalankan tugas kepemimpinan di bidang bisnis Rasulullah SAW memberi contoh perlunya mengutamakan pelayanan (*costumer service*) yang menjadi naluri akhlakunya. Pola-pola pelayanan yang diajarkan dan dicontohkan Muhammad SAW dalam berbisnis, diantaranya:

(1) Murah senyum

Memberi senyum merupakan kebiasaan Muhammad SAW ketika bertemu dengan siapapun. Senyum adalah sunnahnya, sehingga beliau pun menyatakan senyum adalah sedekah. Muhammad SAW selalu berusaha menyapa seseorang terlebih dahulu, bahkan sampai tiga kali.

(2) Ramah

Muhammad SAW dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu ramah kepada siapapun dan menjauhkan diri dari perkataan yang menyakitkan. Muhammad SAW mengajarkan kepada kita jika ada 3 orang berkumpul, tidak boleh 2 orang diantaranya berbisik. Beliau juga melarang keras menggunjing orang lain, karena sama dengan memakan bangkai saudaranya sendiri. Beliau tidak pernah menghardik orang dan selalu memberi nasehat pada waktu yang tepat.

(3) Menepati janji

Muhammad SAW adalah orang yang teguh memegang janji. Beliau pernah menunggu mitra bisnisnya selama 3 hari, sementara mitra bisnisnya lupa dengan janjinya. Pernah suatu ketika ada orang yang mengutang Muhammad datang menagih dengan kasar. Sahabatnya Umar bin Khattab yang menyaksikan marah sekali. Muhammad Saw lalu bersabda, mestinya “engkau suruh

aku segera membayarnya, dan mestinya engkau suruh dia agar bersabar”.

(4) Adil

Muhammad SAW terkenal dengan sifatnya yang adil dan tidak memihak. Beliau tidak pernah mendahulukan keluarga ataupun kaum kerabatnya. Beliau juga mengingatkan agar para orang tua berlaku adil kepada semua anak-anaknya. Sikap Muhammad SAW yang mengutamakan pelayanan terhadap orang lain dalam kepemimpinannya diakui oleh para pakar manajemen sebagai bagian dari budaya manajemen, termasuk di sini budaya manajemen bisnis syariah.

Semua yang dilakukannya itu mengantarkannya kepada kesuksesan dalam menjalani karier bisnisnya.

d. Mengutamakan silaturahmi-kemitraan (*networking*)

Seorang pemimpin bisnis dalam menjalankan kepemimpinannya selalu mengutamakan silaturahmi-kemitraan (*networking*) baik terhadap karyawan (pelanggan internal) maupun terhadap stakeholders (pelanggan eksternal). Dengan gaya silaturahmi-kemitraan (*networking*) ini maka hubungan kerja akan terbangun lebih hangat dan masing-masing pihak akan merasa bertanggung jawab untuk memberikan partisipasinya dalam mencapai keberhasilan bisnis sesuai peran dan porsinya masing-masing.

Nabi Muhammad SAW dalam praktik kepemimpinan bisnisnya selalu mengajarkan dengan memberikan contoh tentang pelunya mengutamakan silaturahmi-kemitraan (*networking*) ini. Diantara sifat-sifat yang diperlihatkan beliau dalam silaturahmi-kemitraan ini antara lain:

- (1) Rendah hati
- (2) Dermawan
- (3) Tak mau bergunjing
- (4) Menghargai pendapat mitra kerja

Sifat-sifat tersebut di atas akan dapat membangun kredibilitas dan kapabilitas seorang pemimpin bisnis.

Selain memberikan contoh sifat-sifat yang baik yang harus diperlihatkan, beliau juga mengajarkan tentang sifat yang harus

dihindari, karena dapat membahayakan /merusak hubungan baik dengan mitra kerja, seperti:

- (1) Menjelek-jelekan orang lain (*black campaign*)
- (2) Membeda-bedakan pelayanan (QS. Ali Imran: 159)
- (3) Berburuk sangka (QS. Al-Hujurat: 12)
- (4) Curang dan manipulasi (QS. An-Nisa: 29)
- (5) Membudayakan sogok atau riswah (QS. Al-Baqarah: 188)

e. Internalisasi agama dalam kehidupan sehari-hari

Internalisasi berarti proses penghayatan (pemberian makna) bagi motivasi, pola pikir, pola hidup atau tindakan. Dalam konteks agama internalisasi dapat dipahami sebagai proses pemahaman agama dalam kehidupan seseorang, seperti misalnya pola pikir atau tindakan seseorang dalam kaitannya dengan kehidupan pribadi, interaksinya dengan orang-orang yang dipimpinnya, dan dengan yang Maha Kuasa (Allah SWT).

Pentingnya internalisasi ini telah diingatkan oleh Allah didalam Al-Qur'an dalam ayat berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

"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." (QS Al-Hasyr: 18)

Ayat diatas mengisyaratkan agar orang yang beriman selalu mengupayakan internalisasi nilai-nilai agama secara terus menerus agar ia dapat menetapi keimanannya. Proses internalisasi ini dapat dilakukan dengan tiga cara:

(1) Pendidikan

Fungsi pendidikan disini adalah untuk menanamkan fondasi keagamaan yang kuat, paling tidak menanamkan keyakinan dalam diri kita bahwa hidup ini bukan percuma, tugas kita mengabdikan kepada Allah melalui amal ibadah kita, bekerja pada bidang yang kita pilih dengan sebaik-baiknya dalam koridor

aturan syariah agar kita bisa hidup layak sebagai manusia dan tidak menjadi beban orang lain, bertanggung jawab dalam pembangunan negara dengan membayar pajak, dan turut berpartisipasi dalam amaliah sosial untuk kemaslahatan umat melalui infaq dan sadaqah.

(2) Pelatihan

Fungsi pelatihan disini adalah mempersiapkan diri agar kita terampil bekerja dan hasil pekerjaan kita berkualitas, dan kita benar-benar menjadi bagian dari sumberdaya manusia yang memang dicari dan diperlukan oleh institusi tempat kita bekerja dalam hal ini perusahaan.

(3) Pengembangan

Pengembangan adalah proses lanjutan dari pelatihan untuk menyiapkan SDM yang bekerja ini menjadi berkemampuan untuk mengemban tugas yang berhubungan dengan karier, misalnya untuk promosi mendapat jabatan, promosi peningkatan jabatan setingkat lebih tinggi dan seterusnya. Dengan kata lain mempersiapkan karyawan untuk bisa mengemban tugas dan tanggung jawab pekerjaan sebagai unsur pimpinan dan pimpinan di kemudian hari.

4. Prilaku Pebisnis Syariah

Yang dimaksud dengan prilaku disini adalah prilaku orang-orang yang menjalankan kegiatan manajemen bisnis syariah yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Apabila setiap orang yang menjalankan bisnisnya yang didasari manajemen bisnis syariah sudah meyakini dan menyadari tanggung jawab dan konsekwensi logisnya dikemudian hari (dimana ada pertanggung jawaban dihadapan Yang Maha Kuasa), maka insya Allah prilakunya akan terkendali, dan tidak akan terjadi KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) yang akan berdampak buruk pada kehidupan bisnisnya, sebagaimana peringatan Allah berikut ini:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar

dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula.” (QS Al-Zalzalah: 7-8)

Dan juga:

﴿١٦﴾ ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ ﴿١٧﴾

“Sesungguhnya kepada Kami-lah kembali mereka, kemudian sesungguhnya kewajiban Kami-lah menghisab mereka.” (QS Al-Ghasyiah: 25-26)

Dalam konteks ini manajemen bisnis syariah memang berbeda dengan manajemen bisnis konvensional yang sama sekali tidak terkait dan bahkan lepas dari nilai-nilai ketauhidan dan keimanan. Mereka yang bekerja dengan dasar manajemen konvensional boleh jadi merasa tidak ada pengawasan melekat (*built in control*) dalam dirinya yang bersumber dari Yang Maha Kuasa, kecuali sedikit ada rasa diawasi oleh pengawas dari institusi atau perusahaan tempatnya bekerja, karena konsep yang membangun integritasnya memang berbeda.

Selain itu, hal lain yang juga membedakan manajemen bisnis syariah dengan manajemen bisnis konvensional adalah di setiap aktivitas dalam manajemen bisnis syariah selalu diupayakan menjadi amal saleh oleh pelakunya dan bernilai ibadah. Amal saleh yang bernilai ibadah yang dimaksud ini adalah perbuatan baik yang dilandasi oleh:

a) Niat yang ikhlas karena Allah

Suatu perbuatan walaupun terkesan baik, tetapi kalau tidak dilandasi keikhlasan karena Allah, maka perbuatan itu tidak dapat dikatakan sebagai amal saleh.

b) Tata cara pelaksanaannya sesuai syariah

Sesuatu perbuatan yang baik tetapi kalau tidak sesuai dengan ketentuan syariah, maka tidak dapat dikatakan sebagai amal saleh. Contoh misalnya seseorang yang melakukan shalat ba'diah ashur kelihatannya perbuatannya itu baik, tetapi tidak ada ketentuan atau tidak ada contoh dari Rasul, sehingga tidak sesuai dengan ketentuan syariah.

c) Dilakukan dengan sungguh-sungguh.

Dilakukan dengan sungguh-sungguh maksudnya semata-mata mengharap ridha Allah, bukan untuk pamer, ria, dan sebagainya.

5. Menjaga Aturan Syariah

Islam memberikan keleluasaan kepada kita untuk untuk menjalankan kegiatan ekonomi (bisnis) apapun sepanjang tidak termasuk yang dilarang oleh syariah. Bisnis sebagai pekerjaan yang ditekuni seseorang muslim apabila dilakukan dalam koridor syariah dan dengan sungguh-sungguh karena mengharap ridha Allah, maka bisnis itu akan bernilai ibadah.

Ibadah itu apabila dilaksanakan dengan baik dan lurus akan mendatangkan kebaikan (pahala), dan apabila dilaksanakan tidak sesuai dengan ketentuan syariah, maka akan dipertanggung jawabkan di hari kemudian di hadapan Allah. Oleh karena itu agar para pebisnis merasa aman dalam menjalankan bisnisnya, ada baiknya kita ajak kembali untuk melihat batasan-batasan syariah yang berkenaan dengan praktek bisnis syariah tersebut:

- a) Pantangan moral yang harus dihindari³:
- (1) *Maysir*, yaitu segala bentuk spekulasi yang mematkan sektor riil dan tidak produktif.
 - (2) *Asusila*, yaitu praktik usaha yang melanggar kesusilaan dan norma sosial.
 - (3) *Gharar*, segala transaksi yang tidak transparan dan tidak jelas sehingga berpotensi merugikan salah satu pihak.
 - (4) *Haram*, yaitu obyek transaksi dan proyek usaha yang diharamkan syariah.
 - (5) *Ikhtikar*, penimbunan dan monopoli barang dan jasa untuk tujuan permainan harga.
 - (6) *Berbahaya*, yaitu segala bentuk transaksi dan usaha yang membahayakan individu maupun masyarakat serta bertentangan dengan maslahat dalam *maqashid al-syariah*.

³ Malahayati, *Rahasia Sukses Bisnis Rasulullah*, Yogya Great Publisher, 2010, h. 79-80.

b) Aktivitas terlarang yang harus dihindari⁴:

- (1) Transaksi bisnis yang diharamkan agama Islam, seperti minuman keras, narkoba, dan pelacuran.
- (2) Memperoleh dan menggunakan harta secara tidak halal seperti menipu, riba, dan spikulasi.
- (3) Persaingan yang tidak adil seperti monopoli dan oligopoly.
- (4) Pemalsuan dan penipuan, seperti testimoni fiktif, iklan yang tidak sesuai dengan kenyataan, eksploitasi wanita dalam bisnis kosmetik dan perawatan tubuh.

6. Berinteraksi dengan Akhlak

Akhlak menempati posisi puncak dalam rancang bangun ekonomi Islam, karena inilah yang menjadi tujuan Islam dan dakwah para nabi.⁵ Beberapa akhlak yang harus dimiliki seorang pebisnis syariah diantaranya adalah: jujur, amanah, toleran, dan menepati janji.

a. Jujur

Dalam berbisnis seorang pebisnis syariah harus menjunjung tinggi kejujuran, karena kejujuran merupakan sarana yang dapat memperbaiki kinerja bisnis, menghapus dosa, dan bahkan dapat mengantarkannya masuk kedalam surga sebagaimana firman Allah berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوْا اللّٰهَ وَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ﴿٧٠﴾ يُصْلِحْ لَكُمْ اَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوْبَكُمْ ۗ وَمَنْ يُطِيعِ اللّٰهَ وَرَسُوْلَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيْمًا ﴿٧١﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah Perkataan yang benar, niscaya Allah memperbaiki bagimu amalan-amalanmu dan mengampuni bagimu dosa-dosamu. Dan barangsiapa mentaati Allah dan Rasul-Nya, maka sesungguhnya ia telah mendapat kemenangan yang besar. (QS Al-Ahzab 70-71).

Begitu penting dan berartinya kejujuran ini bagi para pebisnis, Rasulullah SAW bersabda dalam salah satu hadisnya mengatakan:

⁴ *Ibid*, h. 95-99

⁵ Adiwarman Karim, *Ekonomi Mikro Islam*, Raja Grafindo, Jakarta, 2007, h. 17

"Seorang pedagang yang jujur akan tinggal bersama para nabi, orang-orang jujur dan para syuhada di akhirat nanti" (HR. Bukhari).

Kemudian dalam hadis lain Rasulullah SAW bersabda:

"Kedua orang yang melakukan jual beli boleh memilih selama mereka belum berpisah, jika mereka berlaku jujur dan menjelaskan dengan jelas, maka Allah memberkahi jual beli mereka, dan jika mereka berdusta dan menyembunyikan sesuatu, maka Allah mencela mereka dan tidak memberkahi jual beli mereka". (HR Bukhari).

Pencerminan dari sikap jujur ini dapat dilihat ketika seorang pebisnis mempromosikan barang dagangannya. Apakah ia mempromosikan atau menjelaskan dengan sebenarnya atau malah dengan keterangan/sumpah palsu yang dapat menyesatkan seperti yang marak terjadi pada iklan produk/jasa yang banyak ditayangkan lewat iklan di televisi. Menurut pengamatan para pengamat iklan bisnis mayoritas iklan yang dimuat di TV itu tidak sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.⁶

Meski demikian yang banyak terjadi bagi seorang pebisnis syariah ia tidak akan terbawa arus, ia selalu ingat dengan peringatan Rasulullah SAW dalam sabdanya berikut:

"Sesungguhnya para penjual nanti akan dibangkitkan dalam keadaan terpecah-pecah, kecuali mereka yang bertaqwa kepada Allah, berbuat baik, dan berlaku jujur". (HR Turmuji).

Dan dalam hadisnya yang lain Rasulullah SAW bersabda:

"Tiga orang yang tidak akan dilihat oleh Allah pada hari kiamat dan tidak akan disucikan dari dosa dan bagi mereka siksa yang pedih. Rasul mengulanginya sampai tiga kali, kemudian Rasul melanjutkan sabdanya, mereka adalah orang-orang isbal (memperpanjang celana hingga tumit kaki), yang senang mengadu domba, dan yang menjual barangnya dengan sumpah palsu" (HR Muslim)

b. Amanah

Islam mengajarkan agar seorang wirausaha selalu menghidupkan mata hati mereka dengan selalu menegakkan sikap amanah. Dan dengan sikap amanah itu pula mereka dapat menjaga hak-hak Allah dan hak-hak manusia, sehingga ia tidak lalai dalam melaksanakan kewajibannya.

Ia tidak boleh menyepelkan atau tidak memperhatikan amanah yang diamanatkan Allah kepadanya, karena ia sadar melanggarnya

⁶ Dawwabah M.Asyraf, *Menjadi Entrepreneur Muslim Tahan Banting*, Al Jadid, Surakarta, 2009, h. 74

adalah suatu malapetaka baginya, sebagaimana diingatkan Rasulullah SAW dalam hadisnya berikut:

“Tidalah beriman seseorang yang tidak bisa amanah dan tidaklah dianggap beragama orang yang tidak dapat memegang perjanjian” (HR. Ahmad).

Amanah tidaknya seseorang pebisnis juga dapat dilihat ketika dia memenuhi takaran atau timbangan yang berkenaan dengan aktivitas bisnisnya. Seorang pebisnis syariah tentu tidak akan berani mengurangi takaran atau timbangan dari barang yang dijualnya, sehingga ia tidak merugikan pelanggannya. Ia sadar betul dengan peringatan Allah dalam ayat Al-Qur’an berikut ini:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾ أَلَا يَظُنُّ أُولَٰئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ ﴿٤﴾ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ ﴿٥﴾ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٦﴾

“Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi. Tidaklah orang-orang itu menyangka, bahwa sesungguhnya mereka akan dibangkitkan, pada suatu hari yang besar, (yaitu) hari (ketika) manusia berdiri menghadap Tuhan semesta alam?” (QS. Al-Mutaffifin: 1-6)

Makna amanah dalam berbisnis bisa dilihat dari ketika seorang penjual mengatakan dengan terus-terang mengenai cacat barang yang dijualnya kepada calon pembeli. Penjual yang jujur itu tidak khawatir barangnya tidak laku karena cacatnya diketahui oleh calon pembeli. Ia sadar betul dengan apa yang dirasakan didalam hatinya “selayaknya seseorang tidak ridha terhadap sesuatu yang menimpa pada orang lain sebagaimana ia tidak ridha bila hal itu menimpa dirinya”

Pebisnis syariah sadar betul bahwa menawarkan barang kepada calon pembeli dengan menyembunyikan cacatnya tidak akan menambah rezekinya. Harta tidak akan bertambah dengan dengan berlaku khianat sebagaimana juga tidak akan berkurang dengan berlaku jujur, sebagaimana diajarkan Rasulullah SAW dalam hadisnya berikut ini:

“Seorang muslim adalah saudara muslim yang lainnya, tidak halal bagi seorang muslim untuk menjual barang yang cacat kepada saudaranya tanpa memberitahukan cacatnya” (HR. Ibnu Majah).

Oleh karena itu bagi seorang pebisnis syariah keuntungan satu rupiah yang diberkahi Allah akan menjadi sebab kebahagiaannya didunia dan diakhirat jauh lebih baik dari jutaan rupiah yang dicerca dan dijauhkan dari berkah yang akan menjadi sebab kehancuran pemilikinya di dunia dan di akhirat. Seorang pebisnis syariah sadar betul keuntungan akhirat adalah keuntungan yang abadi jauh lebih baik dari keuntungan dunia dengan segala isinya yang akan habis bersama dengan habisnya umurnya didunia.

c. Toleran

Sikap toleran akan memudahkan akan dalam menjalankan bisnisnya. Ada beberapa manfaat yang didatangkan oleh sikap toleran dalam berbisnis, diantaranya: mempermudah terjadinya transaksi, mempermudah hubungan dengan calon pembeli, dan mempercepat perputaran modal. Sehubungan dengan sikap toleran ini Rasulullah SAW dalam sebuah hadisnya bersabda:

“Allah akan mencurahkan rahmat kepada orang yang toleran ketika menjual, toleran ketika membeli, dan toleran ketika menagih hutang” (HR. Bukhari).

Salah satu makna toleran adalah ketika seorang pebisnis syariah dalam posisi sebagai penjual mau menerima permintaan atau memperbolehkan seorang pembeli yang ingin mengembalikan barang yang dibelinya. Ia bersikap demikian karena ia menyadari seorang pembeli tidak akan meminta yang demikian kecuali ia merasa kecewa dan merasa dirugikan.

Tentu saja seorang pebisnis syariah tidak mau kalau sampai ia merugikan saudaranya. Dan lebih utama baginya apabila ia berupaya menghilangkan kesempitan dan meringankan kesulitan saudaranya, maka dia akan mendapatkan keringanan pula dari Allah, sebagaimana dijelaskan dalam hadis Rasulullah SAW berikut ini:

“Barang siapa meringankan kesulitan saudaranya sesama muslim, maka Allah akan meringankan kesulitannya dihari kiamat” (HR. Ibnu Hibban).

Begitu pula sebaliknya, makna toleran dapat pula dilihat bila seorang pebisnis syariah dalam posisi misalnya sebagai orang yang berutang, maka ia tidak akan menunda-nunda pembayaran utangnya. Ia selalu ingat dengan hadis Rasulullah SAW berikut ini:

“Orang kaya yang menunda-nunda pembayaran adalah zalim” (HR. Bukhari).

d. Menepati janji

Salah satu indikator orang yang berakhlak adalah menepati janji apabila ia berjanji. Islam adalah agama yang sangat menganjurkan penganutnya untuk menepati janji apabila ia berjanji. Dan juga semua bentuk komitmen yang telah disepakati dalam hubungan muamalah antar manusia. Bagi seorang pebisnis syariah anjuran tersebut merupakan keharusan untuk ditegakan, karena bagi mereka yang tidak menepati janji tergolong orang yang munafik, sebagaimana diingatkan oleh Rasulullah SAW dalam hadisnya berikut ini:

“Tanda-tanda orang munafik ada tiga, jika ia berbicara maka ia berdusta, jika ia berjanji maka ia meningkari, dan jika ia dipercaya maka ia berkhiyanat” (HR. Bukhari dan Muslim).

Agar seorang pebisnis syariah terhindar dari sifat munafik ini, maka hendaknya ia berupaya menghindari sifat lalai dan selalu berusaha meningkatkan ingatannya, misalnya dengan membuat catatan (menulis) janji yang sudah diucapkan, terutama untuk muamalah yang tidak dilakukan secara tunai, sebagaimana firman Allah dalam ayat Al-Qur’an berikut ini:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا تَدٰۤاَيَنْتُمْ بِدِيْنٍ اِلَىٰ اَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوْهُ وَلْيَكْتُب بَيِّنٰتِكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَابْ كَاتِبٌ اَنْ يَّكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللّٰهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللّٰهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئًا اِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيْهًا اَوْ ضَعِيْفًا اَوْ لَا يَسْتَطِيْعُ اَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيْهُ بِالْعَدْلِ وَاَسْتَشْهَدُوْا شٰهِيْدَيْنِ مِنْ رِّجَالِكُمْ اِنَّ لَكُمْ اَجَلًا اَنْ تَكُوْنُوْا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَاَمْرَاَتَانِ مِمَّنْ نَّرٰۤوْنَ مِنَ الشّٰهَدٰٓءِ اَنْ تَضِلَّ اِحْدٰهُمَا فَتُذَكِّرَ اِحْدٰهُمَا الْاٰخَرٰى وَلَا يَابِ الشّٰهَدٰٓءِ اِذَا مَا دُعُوْا وَلَا تَسْمَعُوْا اَنْ تَكْتُبُوْهُ صَغِيْرًا اَوْ كَبِيْرًا اِلَىٰ اَجَلِهٖ ذٰلِكُمْ اَقْسَطُ عِنْدَ اللّٰهِ وَاَقْوَمُ لِلشّٰهَدَةِ وَاَدْبٰى اَلَّا تَرْتَابُوْا اِلَّا اَنْ تَكُوْنَتْ تَجْرَةً حٰضِرَةً تُدِيْرُوْنَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ اَلَّا تَكْتُبُوْهَا وَاَشْهَدُوْا اِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شٰهِيْدٌ وَاِنْ تَفَعَّلُوْا فَاِنَّهٗ فُسُوْقٌ بِكُمْ وَاَتَّقُوا اللّٰهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللّٰهُ وَاللّٰهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيْمٌ

Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (QS. Al-Baqarah: 282)

Dan bahkan untuk untuk meyakinkan mitra bisnis kita dalam bermuamalah kita juga dianjurkan untuk memberikan tanggungan (*rahn*) atau gadai sebagaimana firman Allah berikut ini:

❦ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَيْنْ مَقْبُوضَةً ۖ فَإِنْ أَتَىٰ مِنْ بَعْضِكُمْ بَعْضٌ فَلْيُؤَدِّ الْأَدَىٰ
أَوْ تُؤْمِنْ أَمْنَتَهُ ۚ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ۗ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ ۚ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ ۗ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴿٢٨٣﴾

Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). Akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. Dan barangsiapa yang menyembunyikannya, Maka sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. Barang tanggungan (borg) itu diadakan bila satu sama lain tidak percaya mempercayai. (QS. Al-Baqarah: 283)

Semua petunjuk yang diberikan Al-Qur'an Rasulullah SAW dalam hadisnya itu merupakan sarana yang akan membantu pebisnis syariah untuk merealisasikan janji yang dibuatnya, sehingga ia terhindar dari kategori orang munafik yang dibenci Allah. Contoh yang indah dari Rasulullah SAW tentang menepati janji dalam hubungan bisnis ini dapat kita pelajari dari riwayat berikut:

Abdullah bin Abdul Hamzah mengatakan: "Aku telah membeli sesuatu dari Nabi sebelum ia menerima tugas kenabian, karena masih ada urusan aku menjanjikan untuk mengantarkan pembayarannya kepadanya, tetapi aku lupa. Ketika teringat tiga hari kemudian akupun pergi ketempat tersebut dan menemukan Nabi masih berada disana. Beliau berkata engkau telah membuat aku resah. Aku telah berada disini selama 3 hari menunggumu" (HR. Abu Daud)

e. Bersyukur

Pebisnis syariah adalah pebisnis yang selalu bersyukur kepada Allah SWT. Bersyukur merupakan konsekuensi logis dari bentuk rasa terima kasih kita atas nikmat-nikmat yang telah Allah berikan kepada kita selama ini.⁷ Rasa syukur itu perlu dimanifestasikan dalam kehidupan kita sehari-hari, dan bahkan merupakan hal yang wajib dilakukan oleh setiap orang. Bagi seorang pebisnis syariah hal ini akan selalu diingatkannya, karena Allah sudah mengingatkannya di dalam Al-Qur'an.

وَإِذْ تَأَذَّرَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih". (QS. Ibrahim: 7)

Rasa syukur disini bukan hanya diucapkan saja, tetapi juga harus diiringi dengan perbuatan nyata, terutama bagi pebisnis yang sudah berkecukupan dari hasil usahanya, yaitu dengan berzakat, berinfaq, dan bersedekah.

Nikmat Allah kepada manusia itu tidak terhitung banyaknya, mulai dari menciptakannya, melengkapi pancaindera, akal, ilmu pengeahuan dan keterampilan, rezeki, dan lain-lain. Untuk menggambarkan begitu banyaknya nikmat Allah itu, didalam Al-Qur'an Allah SWT menyindir manusia dengan ayat berikut:

⁷ Ibid.

فَبِأَيِّ آءِ الْآءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴿١٣﴾

“Maka nikmat Tuhan kamu yang manakah yang kamu dustakan?” (QS. Ar-Rahman: 13)

Ayat itu dalam bentuk bertanya dan diulang oleh Allah beberapa kali. Ada pertanyaan yang muncul dalam pikiran kita, ada apa dengan manusia? Tentu banyak jawaban yang dapat diberikan. Salah satunya mungkin karena manusia itu ada kecenderungan egois dan bangga dengan harta, sehingga membuatnya lalai dalam bersyukur. Dan kecenderungan itu sering tidak disadari oleh manusia.

Bagi pebisnis syariah hal itu sebetulnya tidak perlu terjadi karena Allah telah mengingatkannya didalam Al-Qur'an:

﴿ إِنَّ قَرُونَ كَانَ مِنْ قَوْمِ مُوسَىٰ فَبَغَىٰ عَلَيْهِمْ ۗ وَآتَيْنَاهُ مِنَ الْكُنُوزِ مَا إِنَّ مَفَاتِحَهُ لَتَنُوءُ بِالْعُصْبَةِ أُولَى الْقُوَّةِ إِذْ قَالَ لَهُ قَوْمُهُ لَا تَفْرَحْ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْفَرِحِينَ ﴿٧٦﴾

“Sesungguhnya Karun adalah termasuk kaum Musa, maka ia berlaku aniaya terhadap mereka, dan Kami telah menganugerahkan kepadanya perbendaharaan harta yang kunci-kuncinya sungguh berat dipikul oleh sejumlah orang yang kuat-kuat. (ingatlah) ketika kaumnya berkata kepadanya: “Janganlah kamu terlalu bangga; sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang terlalu membanggakan diri”. Karun adalah salah seorang anak paman Nabi Musa a.s. (QS. Al-Qashshas: 76)

Dan dalam ayat lain Allah berfirman:

فَأَمَّا الْإِنْسَانُ إِذَا مَا ابْتَلَاهُ رَبُّهُ فَأَكْرَمَهُ وَنَعَّمَهُ فَيَقُولُ رَبِّي أَكْرَمَنِ ﴿٥٠﴾ وَأَمَّا إِذَا مَا ابْتَلَاهُ فَقَدَرَ عَلَيْهِ رِزْقَهُ فَيَقُولُ رَبِّي أَهْنَنِ ﴿٥١﴾

“Adapun manusia apabila Tuhannya mengujinya lalu Dia dimuliakan-Nya dan diberi-Nya kesenangan, maka dia akan berkata: “Tuhanku telah memuliakanku”. Adapun bila Tuhannya mengujinya lalu membatasi rizkinya maka dia berkata: “Tuhanku menghinakanku” (QS. Al-Fajar: 15-16)

Dan Rasulullah SAW yang kita kenal sebagai “The great entrepreneur” telah mengajarkan pula kepada kita melalui hadisnya:

“Sungguh sangat menakjubkan urusan seorang mukmin. Semua urusannya ia anggap baik. Dan tidak akan terjadi seperti itu kecuali pada seorang mukmin. Jika mendapat kelapangan maka ia akan bersyukur. Dan itu yang terbaik baginya. Dan jika ia mengalami musibah maka ia bersabar. Dan itu yang terbaik baginya” (HR. Muslim).

BAB III

ETIKA BISNIS SYARIAH

1. Etika

Etika berasal dari bahasa Yunani kuno “*ethikos*” yang berarti timbul dari kebiasaan. Secara definisi etika adalah seperangkat prinsip moral yang membedakan baik dan buruk. Etika adalah bidang ilmu yang bersifat normatif, karena ia berperan menentukan apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan oleh seorang individu.¹

Dalam rumusan yang lain etika adalah prinsip, norma, dan standar perilaku yang mengatur individu maupun kelompok yang membedakan apa yang benar dan apa yang salah.² Etika merupakan apa yang anda lakukan, bukan apa yang anda katakan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, etika mempunyai arti:

- 1) Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak, kewajiban dan moral (*akhlak*)
- 2) Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak.
- 3) Nilai mengenai benar dan salah yang dianut oleh suatu golongan atau masyarakat.

Dalam khazanah pemikiran Islam, etika atau al-akhlak dipahami sebagai ilmu yang menjelaskan arti baik dan buruk, menerangkan apa yang seharusnya dilakukan oleh manusia kepada lainnya, menyatakan tujuan yang harus dituju oleh manusia didalam perbuatan

¹ Veithzal Rivai, *Islamic Financial Management*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, h. 3

² A. Riawan Amin, *Menggagas Manajemen Syariah*, Salemba Empat Jakarta, 2010, h. 9.

mereka dan menunjukkan jalan untuk melakukan apa yang harus diperbuat.³

Dalam pengertian yang lain etika itu berkaitan dengan kebiasaan hidup yang baik, baik pada diri seseorang maupun pada suatu masyarakat atau kelompok masyarakat. Ini berarti etika berkaitan dengan nilai-nilai, tata cara hidup yang baik, dan kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau satu generasi ke generasi yang lain. Kebiasaan ini lalu terungkap dalam perilaku berpola yang terus berulang sebagai sebuah kebiasaan.⁴

2. Problematika Bisnis dan Etika

Dalam realitasnya bisnis baik sebagai aktivitas maupun sebagai entitas telah ada dalam sistem dan struktur yang baku. Bisnis berjalan sebagai aktivitas manusia untuk mencari keuntungan dan memenuhi kebutuhan hidupnya. Sementara itu etika dipahami sebagai sebuah disiplin ilmu yang mandiri dan karenanya terpisah dari bisnis.

Dalam kenyataannya pula bisnis dan etika dipahami sebagai dua hal yang terpisah, bahkan tidak ada kaitan sama sekali. Bahkan kalau pun ada malah dipandang sebagai hubungan negatif, dimana praktik bisnis merupakan kegiatan mencari laba sebesar-besarnya dalam situasi persaingan yang bebas. Sebaliknya bila etika diterapkan dalam bisnis dianggap akan mengganggu upaya mencapai tujuan bisnis.

Dengan demikian hubungan antara bisnis dan etika telah melahirkan "problematik" bagi banyak pihak, termasuk para ahli ekonomi yaitu:

- 1) Adanya kesangsian mengenai ide etika bisnis, dimana pihak-pihak tersebut menyangsikan apakah etika bisnis (moralitas) mempunyai tempat dalam kegiatan bisnis.
- 2) Kegiatan bisnis atau sebuah perusahaan dalam perilakunya nampak sudah demikian kuat terikat dengan struktur dan sistem yang kompleks, sehingga jauh dari persepsi kesadaran akan keterkaitannya dengan hakikat manusia yang memiliki moralitas

³ R. Lukman Fauroni, *Etika Bisnis Islam dalam Alquran*, Pustaka Pesantren, Yogyakarta, 2006, h. 16.

⁴ A. Sony Kerat, *Etika Bisnis*, Kanisius, Yogyakarta, 1998, h. 14.

- 3) Dunia bisnis akan semakin dipersepsi oleh kepentingan dan akan semakin kuat pula dipengaruhi oleh kepuasan dan tindakan perusahaan tersebut.

Dari problematika inilah lahir pandangan “*metos bisnis amoral*” yang berpegang pada keyakinan bahwa “bisnis adalah bisnis dan tidak bisa dicampur adukan dengan moralitas. Antara bisnis dan moralitas tidak ada kaitan apa-apa, dan karena itu merupakan kekeliruan kalau kegiatan bisnis dinilai dengan menggunakan tolok ukur moralitas”.⁵

Mereka yang setuju dengan pandangan bisnis amoral ini, mengibaratkan bisnis itu seperti permainan judi yang dapat menghalalkan segala cara untuk menang⁶ dengan mengemukakan argumen-argumen sebagai berikut:

Pertama, bisnis adalah sebuah bentuk persaingan yang mengutamakan kepentingan pribadi, dimana semua orang yang terlibat di dalamnya selalu berusaha dengan segala macam cara dan upaya untuk bisa menang, dan cenderung menghalalkan segala cara untuk bisa menang.

Kedua, aturan yang dipakai dalam bisnis itu berbeda dengan aturan yang ada dan dikenal dalam kehidupan sosial pada umumnya. Demikian pula sebaliknya aturan bisnis jelas berbeda dari aturan sosial dan moral pada umumnya. Baik tidaknya bisnis bukan ditentukan oleh sejauhmana kegiatan bisnis itu dijalankan secara pantas atau tidak pantas menurut kaidah moral, melainkan berdasarkan aturan dan kebiasaan yang dipraktikkan dalam dunia bisnis.

Ketiga, orang bisnis yang masih mau mematuhi aturan moral akan berada dalam posisi yang tidak menguntungkan di tengah-tengah persaingan ketat tersebut. Orang yang masih memperhatikan etika dan moralitas akan kalah, merugi, dan tersingkir dengan sendirinya.

Argumen-argumen dari metos bisnis amoral tersebut di atas berdasarkan pengalaman dan realita yang dialami di lapangan oleh mereka yang mendukung perlunya etika bisnis ini dapat dirontokkan oleh *contra argument* berikut ini:

⁵ R. Lukman Fauroni, *Op Cit*, h. 37.

⁶ A. Sony Keraf, *Op Cit*, h. 57

Pertama, dalam berbisnis orang tidak hanya mempertaruhkan barang-barang yang diperdagangkan saja. Tetapi lebih besar dari itu, dimana orang-orang yang berbisnis disamping mempertaruhkan barang-barang yang diperdagangkan, juga yang lebih besar lagi adalah mempertaruhkan dirinya, nama baiknya, seluruh hidupnya, keluarganya, nasib karyawannya beserta keluarganya, dan nasib manusia pada umumnya (sebagai konsumen).

Jadi dimensi yang dipertaruhkan dalam bisnis jauh lebih luas dan dalam, serta mempunyai nilai yang lebih hakiki, karena tidak hanya menyangkut barang yang dijual tetapi juga menyangkut harkat dan martabat manusia yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam praktek bisnis tersebut. Oleh karena itu cara dan strategi bisnis yang diterapkan untuk menanggapi harus juga manusiawi dan etis (bermoral).

Kedua, bisnis adalah bagian dari aktivitas yang penting dalam masyarakat. Bisnis adalah fenomena modern yang tidak bisa dipisahkan dari masyarakat. Bisnis terjadi dan berlangsung di masyarakat. Bisnis dilakukan antara manusia yang satu dengan manusia yang lain dalam masyarakat. Ini berarti norma atau nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam kehidupan pada umumnya, mau tidak mau juga ikut dibawa serta dalam kegiatan dan kehidupan bisnis oleh seorang pelaku bisnis sebagai manusia.

Ketiga, harus dibedakan antara legalitas dan moralitas. Suatu kegiatan mungkin saja dibenarkan dan diterima secara legal karena ada dasar hukumnya. Misalnya praktek monopoli yang didukung kebijakan pemerintah berdasarkan peraturan tertentu. Secara legalitas praktek itu tidak ada salahnya karena sesuai dengan pertaturan yang dikiantonginya.

Namun perlu diingat apakah proses pemberian izin lewat peraturan tersebut sudah sesuai dengan prosedur pembuatannya, dijiwai oleh nilai-nilai moral (etika), adil, dan terlepas dari permainan politik yang tidak fair dan arogan? Kalau yang terjadi dibelakang prosis pemberian izin monopoli itu tidak sesuai dengan yang seharusnya, maka praktek monopoli itu pasti akan ditentang oleh masyarakat termasuk oleh pebisnis-pebisnis yang merasa dirugikan.

Keempat, etika harus dibedakan dari empiris. Dalam pengembangan ilmu, empiris adalah suatu gejala atau fakta yang berulang terus dan terjadi dimana-mana dan dapat dijadikan alasan yang sah

untuk menarik sebuah kesimpulan. Dalam etika tidak demikian. Etika tidak mendasarkan norma atau prinsipnya pada kenyataan faktual dan berulang.

Dari kenyataan adanya sogok, suap-menyuap, kolusi, monopoli, nepotisme yang terjadi berulang kali dan bisa ditemukan dimana-mana dalam praktek bisnis kita, tidak dengan sendirinya lalu disimpulkan secara sah bahwa semua praktek ini adalah praktek yang normatif dan semua pelaku bisnis yang berhasil harus melakukan praktek yang sama. Atau lalu disimpulkan bahwa karena itu bisnis tidak mengenal etika.

Konsekwensinya, antara bisnis dan etika tidak ada hubungan sama sekali, karena kenyataan faktual adanya berbagai praktek bisnis yang sangat bertentangan dengan etika. Tidak benar dan menyesatkan kalau kecurangan, korupsi, pemerasan, penindasan buruh dan sebagainya yang masih ditemukan dalam dunia bisnis dianggap sebagai praktek yang sah, apalagi diterima sebagai semacam norma dalam kegiatan bisnis.

Kelima, pemberitaan, surat pembaca, dan berbagai aksi protes yang terjadi dimana-mana (khususnya di dunia Barat) untuk mengecam berbagai pelanggaran dalam kegiatan bisnis yang tidak baik, menunjukkan bahwa masih banyak orang dan kelompok masyarakat menghendaki agar bisnis dijalankan secara baik dan tetap mengindahkan norma moralitas (etika).

Gerakan dan aksi protes seperti lingkungan hidup, konsumen, buruh, wanita, dan sebagainya dengan jelas menunjukkan bahwa masyarakat tetap mengharapkan agar bisnis dijalankan secara baik dan etis, dengan memperhatikan masalah lingkungan hidup, hak konsumen, hak buruh, hak wanita dan seterusnya.

Selain kontra argumen tersebut diatas, mestinya orang juga mau belajar dari pengalaman beberapa perusahaan besar yang berusia panjang seperti IBM, Johnson and Johnson sekedar menyebut beberapa perusahaan yang berhasil karena memegang teguh etika (moralitas) dalam berbisnis.

Kontra argumen dan pengalaman beberapa perusahaan besar yang berhasil survive dan berusia panjang sudah cukup membuktikan ketidak benaran mitos bisnis amoral tersebut.

3. Bisnis dan Etika menurut Al-Qur'an

Di dalam Al-Qur'an terdapat terma-terma yang mewakili apa yang dimaksud dengan bisnis maupun etika. Diantara terma-terma bisnis dalam Al-Qur'an antara lain disebut *at-tijarah*, *al-bai'u*, *isytara'* dan *tada'yantum* (Fauroni, 2006; 75).

3.1 Bisnis menurut Al-Qur'an:

a. *At-tijarah*.

At-tijarah bermakna berdagang/berniaga. Dalam penggunaan kata *tijarah*, terdapat dua macam pemahaman. Pertama dipahami dengan perdagangan dalam pengertian yang umum (QS. Al-Baqarah, 282). Kedua dipahami dengan perniagaan dalam pengertian yang umum.

Yang menarik dalam pengertian-pengertian ini, dihubungkan dengan konteksnya masing-masing, pengertian perniagaan tidak hanya dihubungkan dengan hal-hal yang bersifat material dan kuantitas, tetapi kebanyakan dari pengertian perniagaan lebih tertuju pada hal yang lebih bersifat immaterial/kualitatif.

Yang memperlihatkan makna immaterial misalnya, disebutkan dalam Al-Qur'an:

قُلْ إِنْ كَانَ آبَاؤُكُمْ وَأَبْنَاؤُكُمْ وَإِخْوَانُكُمْ وَأَزْوَاجُكُمْ وَعَشِيرَتُكُمْ وَأَمْوَالٌ اقْتَرَفْتُمُوهَا وَتِجَارَةٌ تَخْشَوْنَ كَسَادَهَا وَمَسَاكِينُ تَرْضَوْنَهَا أَحَبَّ إِلَيْكُمْ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَجِهَادٍ فِي سَبِيلِهِ فَتَرَبَّصُوا حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِأَمْرِهِ ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ ﴿٢٤﴾

"Katakanlah, jika bapak-bapak, anak-anak, saudara-saudara, isteri-isteri kaum keluargamu, harta kekayaan yang kamu usahakan, perniagaan yang kamu khawatirkan kerugiannya, dan rumah-rumah tempat tinggal yang kamu sukai adalah lebih kamu cintai daripada Allah dan rasul Nya dan dari berjihad di jalan Allah, maka tunggulah sampai Allah mendatangkan keputusan Nya, Dan Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang fasik" (QS. At-Taubah: 24).

Pada ayat yang lain,

رَجَالٌ لَا تُلْهِيمُهُمْ تِجَارَةً وَلَا بَيْعًا عَن ذِكْرِ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ فِيهِ الْقُلُوبُ وَالْأَبْصَارُ ﴿٧٤﴾

Laki-laki yang tidak dilalaikan oleh perniagaan dan tidak (pula) oleh jual beli dari mengingat Allah dan (dari) mendirikan sholat dan (dari) membayar zakat. Mereka takut pada suatu hari yang (dihari itu) hati dan penglihatan menjadi goncang “ (QS. An-Nur: 37)

Dan juga pada ayat yang lain lagi,

وَإِذَا رَأَوْا تِجْرَةً أَوْ هَوْأً أَنْفَضُوا إِلَيْهَا وَتَرَكُوكَ قَائِمًا ۗ قُلْ مَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ مِّنَ اللَّهِ وَمِنَ التِّجْرَةِ ۗ وَاللَّهُ خَيْرٌ الرَّزِقِينَ ﴿١١﴾

“Dan apabila mereka melihat perniagaan atau permainan, mereka bubar untuk menuju kepadanya dan mereka tinggalkan kamu seorang diri (berkhotbah), Katakanlah: Apa yang disisi Allah adalah lebih baik dari pada permainan dan perniagaan, dan Allah sebaik-baik pemberi rezeki”. (QS. Al-Jumu’ah, 11).

Kemudian perniagaan dalam konteks material sekaligus immaterial terlihat pada pemahaman tjarah dalam beberapa ayat Al-Qur’an yang mengatakan:

إِنَّ الَّذِينَ يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنْفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً يَرْجُونَ تِجْرَةً لَّن تَبُورَ ﴿٢٩﴾

“Sesungguhnya orang-orang yang selalu membaca kitab Allah dan mendirikan shalat dan menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka dengan diam-diam atau terang-terangan, mereka itu mengharapakan perniagaan yang tidak merugi” (QS. Al-Fathir. 29).

Pada ayat yang lain:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا هَلْ أَذُكُمُ عَلَىٰ تِجْرَةٍ تُنْجِيكُمْ مِّنْ عَذَابِ أَلِيمٍ ﴿١٠﴾ تَوَّابُونَ ۗ وَاللَّهُ وَرَسُولُهُ ۗ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ ۗ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١١﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, sukakah kamu Aku tunjukkan suatu perniagaan yang dapat menjelamatkan kamu dari azab yang pedih? Yaitu, kamu beriman kepada Allah dan Rasul Nya dan berjihad dijalan Allah dengan harta dan jiwamu. Itulah yang lebih baik bagi kamu jika kamu mengetahuinya” (QS. Ash- Shaff: 10-11).

Kemudian pada ayat,

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ اشْتَرُوا الضَّلَالََةَ بِالْهُدَىٰ فَمَا رَبِحَت تِّجْرَتُهُمْ وَمَا كَانُوا مُهْتَدِينَ ﴿١١﴾

“Mereka itulah orang yang membeli kesesatan dengan petunjuk, maka tidaklah beruntung perniagaannya, dan tidaklah mereka mendapat petunjuk”. (QS. Al-Baqarah, 16).

Ayat-ayat tersebut menjelaskan juga tentang petunjuk transaksi yang menguntungkan dan perniagaan yang bermanfaat, yang dengannya pelaku bisnis akan mendapatkan keuntungan besar dan keberhasilan yang kekal. Perniagaan dimaksud adalah tetap dalam keimanan, keikhlasan amal kepada Allah dan berjihad dengan harta dan jiwa dengan menyebarkan agama dan meninggikan kalimat-Nya. Iman dan jihad lebih baik dari pada seluruh urusan di dunia apabila memahami dan mengetahui tujuan dan akibatnya.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa beriman kepada Allah dan Rasul Nya, berjihad dengan harta dan jiwa termasuk bisnis, yakni bisnis yang sesungguhnya yang pasti mendapat keuntungan yang hakiki. Dari pemahaman ini pula dapat diambil pemaknaan bahwa perilaku bisnis bukan semata-mata perbuatan dalam hubungan kemanusiaan semata, tetapi juga mempunyai sifat ilahiyah.

Adanya sikap kerelaan dari yang berkepentingan, dan dilakukan dengan keterbukaan merupakan ciri-ciri dan sifat-sifat keharusan dalam bisnis. Jika ciri-ciri dan sifat-sifat diatas tidak ada, maka bisnis yang dilakukan tidak akan mendapat keuntungan dan manfaat. Ayat-ayat diatas jelas-jelas memperlihatkan hakekat bisnis yang bukan semata-mata material, sebaliknya bersifat material sekaligus immaterial.

b. *Al-bai'u*.

Terma *bai'* terdapat dalam Al-Qur'an dalam berbagai variasinya. *Al'-bai'u* berarti menjual, lawan dari *isy tara* atau memberikan sesuatu yang berharga dan mengambil (menetapkan) dari padanya suatu harga dan keuntungannya. Terma *bai'u* dalam Al-Qur'an digunakan dalam dua pengertian. Pertama jual beli dalam konteks tidak ada jual beli pada hari kiamat, karena itu Al-Qur'an menyeru agar membelanjakan, mendayagunakan, dan mengembangkan harta benda berada dalam proses dan tujuan yang tidak bertentangan dengan keimanan. Al-Qur'an mengatakan:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا اَنْفِقُوْا مِمَّا رَزَقْنٰكُمْ مِّنْ قَبْلِ اَنْ يَّاْتِيَ يَوْمٌ لَّا يَبِيعُ فِيْهِ وَلَا خَلَّةٌ وَلَا شَفْعَةٌ

وَالْكَافِرُوْنَ هُمْ الظَّالِمُوْنَ

“Hai orang-orang yang beriman, belanjakanlah (dijalan Allah) sebagian dari rezeki yang telah Kami berikan kepadamu sebelum datang hari yang pada hari itu tidak ada lagi jual beli dan tidak ada lagi persahabatan yang akrab, dan tidak ada syafaat. Orang-orang yang kafir itulah yang berbuat aniaya.” (QS. Al-Baqarah. 254).

Dan pada ayat yang lain:

قُلْ لِعِبَادِيَ الَّذِينَ ءَامَنُوا يُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً مِّن قَبْلِ أَن يَأْتِيَ
يَوْمٌ لَا بَيْعَ فِيهِ وَلَا خِلَالَ

“Katakanlah kepada hamba-hambaku yang telah beriman: Hendaklah mereka mendirikan sholat, menafkahkan sebagian rezeki yang Kami berikan kepada mereka secara sembunyi ataupun terang-terangan sebelum datang hari kiamat yang pada hari itu tidak ada jual beli dan persahabatan”. (QS. Ibrahim, 31).

Kedua ayat tersebut dapat dipahami *mafhum mukhalafahnya*, bahwa karena proses jual beli tidak akan ada lagi pada hari kiamat, maka hendaklah jual beli sebagai upaya pendayagunaan dan pengembangan harta didunia ditujukan untuk memperoleh keuntungan yang dapat dijadikan bekal dihari kiamat. Pada konteks inilah kedua ayat tersebut memulai kalimatnya dengan seruan “Belanjakanlah sebagian dari harta benda yang kamu miliki itu di jalan Allah”.

Al-bai’u dalam pengertian jual beli yang halal dan larangan untuk memperoleh atau mengembangkan harta benda dengan jalan riba. Al-Qur’an mengatakan:

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ
ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَن جَاءهُ مَوْعِظَةٌ
مِّن رَّبِّهِ فَآتَتْهَا فَاذْهَبْهَا فَمَا سَلَفَ وَأْمُرْهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا
خَالِدُونَ

“Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan setan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu disebabkan karena berkata (berpendapat) bahwa sesungguhnya juala beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba”. (QS. Al-Baqarah: 275).

Dan pada ayat;

رَجَالٌ لَا تُلْهِيمُهُمْ تِجَارَةً وَلَا بَيْعًا عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ فِيهِ
الْقُلُوبُ وَالْأَبْصَارُ ﴿٣٧﴾

"Laki-laki yang tidak dilalaikan oleh perniagaan dan tidak pula oleh jual beli dan mengingat Allah dan dari mendirikan sholat, dan dari membayar zakat". (QS. An-Nur, 37).

Juga pada ayat,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ
ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٩﴾

"Hai orang-orang yang beriman apabila diseru untuk menunaikan shalat jum'at, maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli " (QS. Al-Jumu'ah, 9).

Pada pengertian ini ayat-ayat diatas menunjukkan bahwa jual beli diperlihatkan dalam konteks aspek bisnis, yakni sebagai media mencari penghidupan.

Demikian pula kata *ba'ya'tum*, *bibai'ikum* (QS. At-Taubah: 111) dan *taba'ya'tum* (QS. Al-Baqarah: 282) digunakan dalam pengertian jual beli yang dilakukan oleh kedua belah pihak harus dilakukan dengan ketelitian dan dipersaksikan (dengan cara terbuka dan dengan tulisan), sebagaimana firman Nya

وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ مِنْ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۚ وَذَٰلِكَ هُوَ الْفَوْزُ
الْعَظِيمُ

"Dan siapakah yang lebih menepati janjinya (selain) dari pada Allah?. Maka bersegeralah dengan jual beli yang telah kamu lakukan itu, dan itulah kemenangan yang besar". (QS. At-Taubah, 111)

Jual beli disini tidak hanya berarti jual beli sebagai aspek bisnis, tetapi juga jual beli antara manusia dengan tuhan, yaitu ketika manusia melakukan jihad di jalan Allah, mati syahid, menepati perjanjian dengan Allah, maka Allah membeli diri dan harta orang mukmin dengan surga. Jual beli yang demikian dijanjikan Allah dengan surga dan disebut kemenangan yang besar.

c. *Isytara.*

Al-Qur'an juga menggunakan kata *isytara*. Kata *isytara* disebut dalam Al-Qur'an dengan berbagai derivasinya, seperti *isytaru*, *yastarun*, *isytarahu*, *syarau*, *syarauhu*, *yasyru'na*, *yasyri'*, *yasytari*, *nasytari* dan *yasytaru*. *Isytaru'* dalam QS. At-Taubah ayat 111 digunakan dalam pengertian membeli, yaitu dalam konteks diri dan harta orang mukmin. Pengertian ini mirip dengan penggunaan kata *yasyri* yang berarti orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah.

Kemudian kata *tasytaru'* digunakan dalam pengertian menukar ayat-ayat Allah dengan harga yang sedikit atau murah (QS. Al-Baqarah, 41), QS. Al-Maidah, 44, menukar janji dengan Allah dengan harga yang sedikit (QS. An-Nahl, 95). *Yasyruna* yang menukar kehidupan dunia dengan kehidupan akhirat (QS. An-Nisa, 74) dan *liyasytaru'* digunakan dalam pengertian untuk memperoleh keuntungan yang sedikit dengan perbuatan berbohong kepada Allah (QS. Al-Baqarah, 79).

Dengan demikian terma *isytara'* dan derivasinya lebih banyak mengandung makna transaksi antara manusia dengan Allah atau transaksi sesama manusia yang dilakukan karena dan untuk Allah, juga transaksi dengan tujuan keuntungan manusia walaupun dengan menjual ayat-ayat Allah. Transaksi Allah dengan manusia terjadi bila manusia berani mengorbankan jiwa dan hartanya untuk mencari keridhaan Allah, dan Allah menjanjikan balasannya membeli dari orang mukmin tersebut dengan kenikmatan dan keuntungan yang tidak terhitung, yaitu surga. Sebaliknya manusia yang tujuannya mencari keuntungan sendiri, bahkan melakukan dengan menjual ayat-ayat Allah, menjual diri dengan kekafiran, melecehkan dan meremehkan ayat-ayat Allah, menjual kitab Allah dengan sihir, mereka adalah orang-orang yang pasti akan memperoleh kesesatan dalam kehidupan di dunia, dan apalagi di akhirat.

d. *Tada'yantum.*

Selain itu Al-Qur'an juga menggunakan terma *tada'yantum* (QS. Al-Baqarah: 282) digunakan dalam pengertian muamalah yakni jual beli, utang piutang, sewa menyewa dan lain sebagainya sebagaimana firman Allah,

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ
بِالْعَدْلِ ۗ

“Wahai orang-orang yang beriman apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis diantara kamu menuliskannya dengan benar” (QS. Al-Baqarah, 282)

Dari penjelasan diatas, terlihat jelas bahwa terma bisnis dalam Al-Qur'an baik yang terambil dari terma *tijarah*, *al-ba'i*, *isy tara'*, dan *tada'yantum* pada hakekatnya tidak semata-mata bersifat material, dan hanya bertujuan mencari keuntungan material semata, tetapi bersifat material dan sekaligus immaterial, bahkan lebih meliputi dan mengutamakan hal-hal yang bersifat immaterial dan kualitas.

Aktivitas bisnis tidak hanya dilakukan sesama manusia, tetapi juga dilakukan antara manusia dengan Allah. Bisnis harus dilakukan dengan ketelitian dan kecermatan dalam proses administrasi dan perjanjian-perjanjian, dan bisnis tidak boleh dilakukan dengan cara penipuan atau kebohongan, hanya karena ingin memperoleh keuntungan.

Dalam konteks inilah Al-Qur'an menawarkan keuntungan dengan suatu bursa yang tidak pernah mengenal kerugian, sebagaimana firmanNya;

﴿ إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَىٰ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقْتُلُونَ
فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۗ
وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۗ وَذَٰلِكَ هُوَ الْفَوْزُ
الْعَظِيمُ ۝

“Sesungguhnya Allah telah membeli dari orang-orang mukmin jiwa dan harta mereka dengan memberikan surga untuk mereka. Siapakah yang lebih menepati janjinya selain dari pada Allah? Maka bergembiralah dengan jual beli yang kamu lakukan itu, dan itulah kemenangan yang besar” (QS. At-Taubah, 111).

3.2 Etika Menurut Al-Qur'an

Terma yang berhubungan dengan etika secara langsung adalah *al-khuluq* dari kata dasar *khaluqa-khuluqan* yang berarti tabiat, budi pekerti, kebiasaan, kekesatriaan, keperawiraan. *Khuluq* berasal dari kata dasar *khaluqa* sangat berdekatan dengan kata dasar *khalaaqa-khalaqan* yang berarti menjadikan, menciptakan. Dari kata *khalaaqa* berubah bentuknya menjadi *al-khaliq* yang berarti pencipta dan *al-makhlūq* yang berarti diciptakan. Sedangkan dari *khaluqa-khuluq* perubahannya menjadi *al-akhlaq* yang kemudian dikenal menjadi sebuah ilmu yang berdiri sendiri.

Persamaan asal kata dan perubahannya antara *akhlaq-khuluq* dan *khalaaqa-khuluqan*. Adakah hubungan *khalaaqa* yang berarti mencipta, membuat dengan *khuluq* yang berarti kebiasaan atau perangai? Dalam *akhlaq* pada hakekatnya harus ada kehendak dan itikad manusia dalam menciptakan perbuatannya. Dengan demikian berarti akhlak sebagai perangai tidak akan terwujud bila manusia tidak berupaya untuk "menciptakannya" baik dengan niat dan itikad, maupun dengan usaha yang terus menerus. Dari proses itu kemudian menjadi kesadaran dan perangai secara otomatis.

Di dalam Al-Qur'an kata *khuluq* itu disebutkan dua kali, pertama disebut dalam ayat;

إِنَّ هَذَا إِلَّا خُلُقُ الْأَوَّلِينَ ﴿١٣٧﴾

"Agama kami) ini tidak lain hanyalah adat kebiasaan orang dahulu " (QS. Asy-Syu'ara, 137).

Dan kedua, dalam pengertian luhur sebagaimana disebut dalam ayat;

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

"Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung" (QS. Al-Qalam, 4).

Dengan demikian berbudi pekerti yang luhur inilah yang dimaksud dengan akhlak. Sedangkan kata akhlak sendiri terambil secara jelas dari dari hadis Nabi Muhammad SAW yang terkenal "Sesungguhnya Aku diutus untuk menyempurnakan akhlak" (HR. Ahmad).

Dalam QS. Al-Qalam ayat 4 diatas sebenarnya menegaskan bahwa Allah telah menjadikan Nabi Muhammad SAW itu mempunyai rasa malu, mulia hati, pemberani, penyabar, dan segala akhlak yang mulia, sebagaimana yang digambarkan oleh Aisyah r.a. bahwa akhlak Nabi Muhammad SAW itu adalah Al-Qur'an yang berjalan, mempunyai kasih sayang terhadap manusia, menjalankan sikap pemaaf (QS. Al-A'raf, 199), menyeru untuk mengerjakan yang ma'ruf dan berpaling dari orang-orang yang bodoh. Ayat ini juga mengisyaratkan bahwa akhlak yang mulia tidak akan berada bersama kegilaan.

Dalam perspektif sosiologis ayat ini sebetulnya sebagai bantahan atas tuduhan pihak-pihak yang tidak menyenangi kehadiran Muhammad SAW yang membawa misi kenabian akhir zaman. Jadi sebetulnya kalau boleh dikatakan ayat 4 dari surah Al-Qalam ini dilatar belakangi (asbab an-nuzul) nya adalah adanya tuduhan dari pihak-pihak yang tidak menyenangi kehadiran Nabi Muhammad SAW, sebagaimana tersirat dalam ayat berikut:

مَا أَنْتَ بِنِعْمَةٍ رَبِّكَ بِمَجْنُونٍ ﴿٢﴾

"Kamu (Muhammad), berkat nikmat Tuhan Mu, bukanlah orang gila" (QS. Al-Qalam, 2).

Dan pada *asbab an-nuzul* ayat 4 surah Al-Qalam dijelaskan bahwa akhlak Nabi tidak ada yang melebihinya. Apabila seorang memanggilnya, baik sahabat, keluarga atau isi rumahnya beliau selalu menjawab "*labbaik*". Dengan demikian ayat itu menegaskan bahwa bahwa Nabi Muhammad itu berakhlak terpuji.⁷

Karena adanya pengertian *khuluq-akhlaq* yang pada intinya merupakan gambaran atau studi kritis tentang perilaku manusia dari sudut pandang kebaikan dan keburukan, maka etika menurut konsepsi Al-Qur'an dapat dikembangkan dari terma-terma yang terkait langsung dengan ruang lingkup akhlak, misalnya *al-khair*, *al-birr*, *al-qist*. *Al-adl*, *al-haqq*, *al-ma'ruf*, *at-taqwa*, *ash-shalihat*, *asy-syayyi'at*, *asy-syar* dan lain- lain.

Etika dalam persepsi Al-Qur'an bersifat humanistik dan rasionalistik. Humanistik dalam pengertian mengarahkan manusia pada pencapaian hakekat kemanusiaan yang tertinggi dan tidak

⁷ A.Elias dan Ed. E. Elias, *Modern Dictionary English-Arabic*, Elias Modern Publishing House & Co., 1986, h. 257

bertentangan dengan fitrah manusia itu sendiri. Sebaliknya bersifat rasionalistik bahwa semua pesan-pesan yang diajarkan Al-Qur'an terhadap manusia sejalan dengan prestasi rasionalitas yang tertuang dalam karya-karya para filosof.⁸

Pesan-pesan Al-Qur'an seperti ajakan kepada kebenaran, keadilan, kejujuran, kebersihan, menghormati orang tua, bekerja keras, cinta ilmu semuanya tidak ada yang bertentangan dengan kedua sifat diatas. Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa secara normatif etika dalam Al-Qur'an tidak memperlihatkan sebagai suatu struktur yang berdiri sendiri dan terpisah dari struktur lainnya, sebagaimana dapat dipahami dari ilmu akhlak.

Struktur etika dalam Al-Qur'an lebih banyak menjelaskan tentang nilai-nilai kebaikan dan kebenaran baik pada tataran niat atau ide hingga perilaku dan perangai. Hal ini lebih tegas lagi bila dilihat dari penggambaran sikap dan perilaku Nabi Muhammad SAW yang disebut Al-Qur'an sebagai memiliki akhlak yang agung.

Dengan demikian, etika bisnis dalam Al-Qur'an dari sudut pandang analisis ini tidak hanya dapat dilihat dari aspek etika secara parsial, karena bisnispun dalam pandangan Al-Qur'an telah menyatu dengan nilai-nilai etika itu sendiri. Al-Qur'an secara jelas menggambarkan perilaku-perilaku bisnis yang tidak etis, yang dapat ditelusuri menjadi muara dari kebatilan dalam bisnis.

4. Praktik Bisnis yang Terlarang

Al-Qur'an juga berbicara tentang praktek bisnis yang terlarang, yaitu praktek bisnis yang tidak etis, (tidak baik, jelek, yang secara moral terlarang), karena membawa kerugian bagi salah satu pihak. Istilah lain untuk bisnis yang terlarang ini disebut juga *business crimes* atau *business tort*.⁹

Business crimes adalah kejahatan (tindak pidana dalam bisnis) yang meliputi perbuatan-perbuatan tercela yang dilakukan oleh seorang pebisnis atau karyawan suatu perusahaan baik untuk keuntungan perusahaannya, maupun yang merugikan pebisnis atau

⁸ Kamaruddin Hidayat, *Etika dalam Kitab Suci dan Relevansinya dalam Kehidupan*, Paramadina, Jakarta,, 1995, 25-26.

⁹ R. Lukman Fauroni, *Op Cit*, h. 96.

perusahaan lain. Sedangkan *business tort* adalah perbuatan yang tidak terpuji yang dilakukan oleh seorang pebisnis yang merupakan pelanggaran terhadap pebisnis lain. Di Indonesia kedua jenis perbuatan ini dianggap sebagai kejahatan bisnis.¹⁰

Al-Qur'an sebagai sumber nilai, memberikan nilai-nilai prinsipil untuk mengenali perilaku-prilaku yang bertentangan dengan nilai-nilai Al-Qur'an yang sesuai dengan misinya. Ada beberapa terma di dalam Al-Qur'an yang termasuk dalam kategori praktek bisnis yang dilarang (praktek mal bisnis), masing-masing terma *al-bathil*, *al-fasad*, dan *azh-zhalim*. Terma-terma ini merupakan celah atau muara dari terjadinya praktek bisnis yang terlarang, Karena bertentangan dengan nilai-nilai yang dianjurkan Al-Qur'an.

Pilihan atas tiga terma ini didasarkan pada beberapa ayat Al-Qur'an yang mengandung hubungan dengan konteks bisnis. Ketiga terma tersebut dapat dipahami sebagai prinsip keburukan, kejelekan dalam perbuatan manusia, khususnya terkait dengan kajian etika bisnis.

a. *Al-bathil*.

Al-bathil yang terambil dari kata dasar *bathala* dalam Al-Qur'an yang berarti batil, yang palsu, yang tidak berharga, yang sia-sia. *Al-bathil* juga berarti lawan dari kebenaran yaitu segala sesuatu yang tak mengandung apa-apa di dalamnya ketika diteliti atau sesuatu yang tidak ada manfaatnya di dunia maupun di akhirat.

Al-bathil juga berasal dari *al-buthlu* dan *al-buthlan* yang berarti kesia-siaan, dan kerugian, yang menurut syariat mengambil harta tanpa pengganti hakiki dan tanpa keridhaan dari pemilik harta yang diambil itu.

Dalam Al-Qur'an sendiri kata *al-bathil* dan derivasinya digunakan dalam pengertian lawan dari yang benar atau yang hak. Pengertian *al-bathil* dalam konteks bisnis dalam Al-Qur'an sering kali dihubungkan dengan upaya memperoleh harta secara sengaja dengan jalan yang tidak benar, bahkan sampai ke lembaga hukum, sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an:

¹⁰ Suwanto, ed. *Aspek-aspek Pidana di Bidang Ekonomi*, Ghalia Indonesia, 1990, h. 20-21.

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ

النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١٨٨﴾

“Dan janganlah sebagian kamu memakan harta sebagian yang lain diantara kamu dengan jalan yang bathil, dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebagian dari pada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui”. (QS. Al-Baqarah: 188).

Ayat diatas menjelaskan praktek bisnis yang tidak dibenarkan oleh Al-Qur’an. Kemudian pada ayat berikut ditegaskan pula larangan bisnis yang dilakukan dengan proses kebatilan. Pada ayat ini khitabnya secara jelas ditujukan kepada orang-orang yang beriman sebagaimana Al-Qur’an mengatakan:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ

مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang bathil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka diantara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah Maha penyayang kepadamu (QS. An-Nisa; 29).

Pada ayat ini penyebutan terma *al-bathil* diletakan sebagai lawan dari perniagaan yang dilakukan dengan cara saling kerelaan dan tanpa ada pihak yang dirugikan. Dalam konteks ini ada lagi ayat yang menjelaskan bahwa yang berbuat kebatilan telah melanggar hak dan berbuat aniaya:

وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُدْوَانًا وَظُلْمًا فَسَوْفَ نُصَلِّبُهُ نَارًا وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا ﴿٣٠﴾

“Dan barang siapa yang berbuat demikian dengan melanggar hak dan aniaya, maka Kami kelak akan memasukannya ke dalam neraka. Yang demikian itu adalah mudah bagi Allah”. (QS. An-Nisa: 30).

Perbuatan tersebut termasuk dosa besar. Dan jika kita dapat menghindari dari perbuatan tersebut, maka kita akan selamat dan mendapat kemuliaan, sebagaimana firman Allah berikut:

إِنْ تَجْتَنِبُوا كَبَائِرَ مَا تُنْهَوْنَ عَنْهُ نَكْفُرْ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَنُدْخِلْكُمْ مَدْخَلًا كَرِيمًا ﴿٣١﴾

"Jika kamu menjauhi dosa-dosa besar diantara dosa-dosa yang dilarang kamu mengerjakannya, niscaya kami hapus kesalahan-kesalahanmu (dosa-dosamu yang kecil) dan kami masukkan kamu ketempat yang mulia (surga)". (QS. An-Nisa: 31).

Kemudian pada ayat selanjutnya ditegaskan pula bahwa kita tidak boleh merasa iri hati oleh sebab kelebihan harta yang dimiliki orang lain, karena kelebihan hak milik atas harta benda bergantung pada apa yang diusahakannya, sebagaimana dijelaskan dalam ayat berikut:

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ

نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبْنَ وَسَأَلُوا اللَّهَ مِن فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٢﴾

"Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebagian kamu lebih banyak dari sebagian yang lain. (Karena) bagi orang laki-laki ada bagian dari apa yang mereka usahakan, dan bagi para wanita (pun) ada bagian dari apa yang mereka udsahkan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia Nya. Sesungguhnya Allah mengetahui segala sesuatu". (QS. An-Nisa: 32).

Masih di QS. An-nisa ada lagi ayat yang berbicara tentang *al-bathil* yang disebutkan dalam konteks kezaliman kaum Yahudi yang suka melakukan riba dan memakan harta orang lain dengan jalan batil. Al-Qur'an mengatakan dalam ayat berikut:

فَيُظَلَّمُونَ مِنَ الَّذِينَ هَادُوا حَرَمْنَا عَلَيْهِمْ طَيْبَاتٍ أُحِلَّتْ لَهُمْ وَبِصَدِّهِمْ عَنِ سَبِيلِ اللَّهِ كَثِيرًا

﴿١٦٦﴾ وَأَخَذِهِمُ الرِّبَا وَقَدْ هُمُوا عَنْهُ وَأَكْلِهِمْ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ مِنْهُمْ

عَذَابًا أَلِيمًا ﴿١٦٧﴾

"Maka disebabkan kezaliman orang-orang Yahudi Kami haramkan atas mereka (memakan makanan) yang baik-baik dan disebabkan mereka memakan riba, pada hal sesungguhnya mereka telah dilarang daripadanya dan karena mereka memakan harta dengan jalan yang batil. Kami telah menyediakan untuk orang-orang yang kafir diantara mereka siksa yang pedih". (QS. An-Nisa: 160-161)

Selanjutnya dijelaskan pula bahwa kebatilan dalam bisnis telah banyak dilakukan baik dengan menghalang-halangi dari jalan Allah, menimbun harta, atau tidak mengeluarkan infak. Al-Qur'an mengatakan dalam ayat berikut:

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْأَحْبَارِ وَالرُّهْبَانِ لِيَآكُلُونَ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ
وَيَصُدُّونَ عَنِ سَبِيلِ اللَّهِ ۗ وَالَّذِينَ يَكْتُمُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يُنفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ

اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ ﴿٣٤﴾

“Hai orang-orang yang beriman, sesungguhnya sebagian besar dari orang-orang alim Yahudi dan rahib-rahib Nasrani benar-benar memakan harta orang dengan jalan yang batil dan mereka menghalang-halangi (manusia) dari jalan Allah. Dan orang-orang yang menyimpan emas dan perak dan tidak menafkannya pada jalan Allah, maka beritahukanlah kepada mereka (bahwa mereka akan mendapat) siksa yang pedih.” (QS. At-Taubah: 34).

Dalam QS. Al-Baqarah: 188 yang sudah dikemukakan di atas ada catatan penting yang perlu diketahui dalam konteks ini, *asbab an-nuzul* turunnya ayat tersebut adalah berkenaan dengan kasus Imri’il Qais bin Abis dan Abdan bin Asyima’ al-Hadharami yang bertengkar dalam persoalan tanah. Imri’il Qais berusaha untuk mendapatkan tanah itu menjadi miliknya dengan bersumpah di depan hakim. Dengan demikian turunnya ayat ini merupakan peringatan kepada orang-orang yang merampas hak orang lain dengan jalan batil.¹¹

b. *Al-fasad*.

Al-fasad berasal dari kata dasar *f-s-d* yang berarti kerusakan, kebusukan, yang tidak sah, yang batal lawan dari perbaikan, atau sesuatu yang keluar dari keadilan baik sedikit maupun banyak, atau juga kerusakan yang terjadi pada diri manusia, dan lain-lain.

Terma *al-fasad* dan derivasinya dalam penggunaannya kebanyakan mempunyai pengertian kebinasaan, kerusakan, kecacauan di muka bumi. Membuat kerusakan di muka bumi berkenaan dengan perilaku ketidakadilan dan dengan perbuatan yang merugikan. Al-Qur’an mengatakan dalam ayat berikut:

وَيَنْقُومِ أَوْفُواوُ الْمِكْيَالِ وَالْمِيزَانِ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا تَبْخُسُوا النَّاسَ أَمْشِيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا

فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿٨٥﴾

¹¹ Shaleh dkk dalam Fauroni, 2006: 104).

"Dan Syu'aib berkata: Hai kaumku cukupkanlah takaran dan timbangan dengan adil dan janganlah kamu merugikan manusia terhadap hak-hak mereka dan janganlah kamu membuat kejahatan dimuka bumi dengan membuat kerusakan". (QS. Hud: 85).

Kemudian pada ayat:

قَدْ جَاءَكُمْ بَيِّنَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ ط فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَفْسُدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٨٥﴾

"sesungguhnya telah datang kepadamu bukti yang nyata dari Tuhanmu. Maka sempurnakanlah takaran dan timbangan dan janganlah kamu kurangkan bagi barang-barang takaran dan timbanganannya dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi sesudah Tuhan memperbaikinya. Yang demikian itu lebih baik bagi kamu jika betul-betul kamu orang yang beriman". (QS. Al-'Araf: 85)

Juga ayat:

وَإِذَا تَوَلَّى سَعَىٰ فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ ﴿٢٠٥﴾

"Dan apabila ia berpaling (dari mukamu) ia berjalan dimuka bumi untuk mengadakan kerusakan padanya dan merusak tanam-tanaman dan binatang ternak dan Allah tidak menyukai kebinasaan". (QS. Al- Baqarah: 205)

Al-Qur'an juga menyatakan bagaimana besar dan luasnya akibat yang ditimbulkan oleh suatu kerusakan disebutkan dalam ayat berikut:

مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا ۗ وَلَقَدْ جَاءَتْهُمْ رُسُلُنَا بِالْبَيِّنَاتِ ثُمَّ إِنَّ كَثِيرًا مِّنْهُمْ بَعْدَ ذَلِكَ فِي الْأَرْضِ لَمُسْرِفُونَ ﴿٣٢﴾

"Barang siapa yang membunuh seorang manusia bukan karena orang itu (membunuh) orang lain atau bukan karena orang itu membuat kerusakan dimuka bumi, maka seakan-akan ia telah membunuh manusia seluruhnya. Dan barang siapa yang memelihara kehidupan seorang manusia, maka seolah-olah ia memelihara kehidupan manusia seluruhnya". (QS. Al-Ma'idah;32).

Dari ayat-ayat tersebut dapat dipahami bahwa perbuatan yang mengakibatkan kerusakan atau kebinasaan, walaupun kelihatannya sedikit dianggap oleh Al-Qur'an sebagai kerusakan yang banyak.

Mengurangi hak atas suatu barang (komoditas) yang didapat atau diproses dengan menggunakan media takaran dan timbangan dinilai Al-Qur'an seperti membuat kerusakan di muka bumi. Memelihara kehidupan seseorang dinilai Al-Qur'an sebagai memelihara manusia secara keseluruhan, dan juga memelihara dari kekurangan pangan dapat bernilai memelihara kekurangan pangan seluruh manusia.

Dari penjelasan ini dapat dipahami Al-Qur'an selalu memberlakukan penilaian berlipat ganda terhadap perbuatan-perbuatan yang membawa konsekuensi sosial kemasyarakatan. Hal ini dapat pula dimaknai bahwa Al-Qur'an sangat menjunjung tinggi nilai-nilai keseimbangan sosial ekonomi, keselamatan dan kebaikan. Sebaliknya Al-Qur'an sangat tidak menyetujui terhadap adanya kerusakan-kerusakan. Dengan demikian kerusakan atau kebinasaan (*al-fasad*) merupakan salah satu basis dari praktek bisnis yang terlarang (praktek mal bisnis).

c. *Azh-Zhulum*.

Selain *al-bathil* dan *al-fasad*, terma *azh-zhulum* mempunyai hubungan makna yang erat terutama dalam konteks bisnis dan ekonomi yang bertentangan dengan etika bisnis. *Azh-zhulum* terambil dari kata dasar *zh-l-m* yang bermakna: meletakkan sesuatu tidak pada tempatnya, ketidakadilan, penganiayaan, penindasan, tindakan sewenang-wenang, dan penggelapan.

Al-Qur'an pada beberapa surah menyatakan kandungan makna kezaliman sebagai celah (pintu masuk) praktek yang berlawanan dengan nilai-nilai etika, termasuk dalam mal bisnis. Al-Qur'an mengatakan bahwa kita seharusnya tidak menganiaya dan tidak pula dianiaya oleh pihak lain, sebagaimana disebutkan dalam ayat:

فَإِنْ لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ ۗ وَإِنْ تُبْتِغُوا فَلَئِمَّ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا

تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ ﴿٢٧٩﴾

"Maka jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba) ketahuilah bahwa Allah dan Rasulnya akan memerangimu. Dan jika kamu bertobat (dari mengerjakan riba) maka bagi kamu pkok (modal) hartamu, kamu tidak menganiaya dan tidak pula dianiaya". (QS. Al-Baqarah: 279).

Pada ayat lain Al-Qur'an menyatakan bahwa manusia seringkali berlaku zalim terhadap sesama dan mengingkari nikmat yang telah dianugerahkan Allah, sebagaimana firman Nya berikut:

وَأَتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ

كَفَّارٌ ﴿١٤﴾

"Dan Dia telah memberikan kepadamu (keperluanmu) dari segala apa yang telah kamu mohonkan kepada Nya, Dan jika kamu menghitung nikmat Allah tidaklah dapat menghitungnya. Sesungguhnya manusia itu sangat zalim dan sangat mengingkari nikmat Allah". (QS. Ibrahim: 34).

Kezaliman telah banyak dilakukan manusia, misalnya menghalangi dari jalan Allah, memakan riba, dan memakan harta dengan jalan yang batil, pada hal Allah sama sekali tidak pernah berbuat aniaya terhadap manusia. Dan manusia tidak menyadari kehidupan didunia ini hanya sebentar, sebagaimana firman Allah berikut ini:

قُلْ مَتَّعْتُ الدُّنْيَا قَلِيلٌ وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ لِمَنِ اتَّقَىٰ وَلَا تُظَلِّمُونَ فَتِيلًا ﴿٧٧﴾

"Katakanlah kesenangan didunia ini hanya sebentar dan akhirat itu lebih baik untuk orang-orang yang bertaqwa dan kamu tidak akan dianiaya sedikitpun". (QS. An-Nisa; 77).

Dan ayat:

إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ وَإِنْ تَكَ حَسَنَةً يُضْعِفْهَا وَيُؤْتِ مِنْ لَدُنْهُ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿٤٠﴾

"Sesungguhnya Allah tidak menganiaya (berbuat zalim) kepada seseorang walaupun sebesar zarrah dan jika ada kebajikannya sebesar zarrah niscaya Allah akan melipatgandakannya dan memberikan dari sisi Nya pahala yang besar". (QS. An Nisa: 40).

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa kezaliman pada hakekatnya membawa akibat kerugian baik pada diri pelakunya, maupun pada orang lain. Kezaliman pada sesama dinilai oleh Al-Qur'an sebagai kezaliman kepada Allah. Penilaian terhadap suatu praktik bisnis yang terlarang bukan karena peluang untuk itu ada, tetapi perlu disadari oleh setiap orang lebih-lebih pebisnis sendiri, bahwa hidup ini adalah pilihan, dan manusia sudah diberi akal, sehingga bisa memilih mana yang terbaik baginya.

Jenis-jenis praktik bisnis yang terlarang (mal bisnis) menurut persepsi Al-Qur'an (Syariah) adalah sebagai berikut:

- a) Riba (QS. Al-Baqarah: 275, 276, 278, 279: 29. Ali Imran: 130)
- b) Mengurangi timbangan dan takaran (QS. Al-Muthaffifin: 1-3, Ar-Rahman: 8, 9)
- c) Gharar dan judi (QS. Al-Maidah: 90-91).
- d) Penipuan (al-Ghabn dan Tadlis) (QS. Al-Mutaffifin: 1-3, Ar-Rahman: 8, 9)
- e) Penimbunan (QS. At-Taubah: 35, Hud: 12, Al-kahfi: 82, Al-Furqan: 8, Al-Qashash: 76, At-Taubah: 34-35).
- f) Skandal, Korupsi dan Kolusi (QS. Ali Imran: 161, Al-Baqarah: 188, An-Nisa: 29).
- g) Monopoli dan oligopoli

5. Etika Profesi Bisnis Syariah

Berbisnis merupakan aktivitas yang sangat dianjurkan dalam Islam. Hal ini dapat dipahami dari makna hadis Nabi Muhammad SAW yang menyatakan bahwa sembilan dari sepuluh pintu rezeki adalah melalui pintu perdagangan (bisnis). Artinya melalui aktivitas perdagangan (bisnis) pintu-pintu rezeki akan dapat dibuka.¹² Muhammad SAW yang menjalani karier bisnis dari jenjang paling dasar dimulai dari magang (*internship*) kepada pamannya Abu Thalib di usia 12 tahun sampai menjadi owner aliansi (kemiteraan) dengan Khadijah di usia 37 tahun telah banyak mengenyam asam garam suka dan duka hidup berbisnis, berhasil menjadi pebisnis yang sukses.

Dari pengalamannya yang sekian lama dan sukses mengeluti kehidupan bisnis yang oleh kalangan ekonom muslim dijuluki "*The Great Entrepreneur*", Muhammad SAW berkenan memberikan petunjuk mengenai etika bisnis yang dapat dijadikan etika profesi bagi pebisnis syariah sebagai berikut:

a. Kejujuran.

Dalam ajaran Islam kejujuran merupakan syarat fundamental dalam kegiatan bisnis. Rasulullah SAW sangat intens menganjurkan

¹² Veithzal Rivai, *Op Cit*, h. 31-44).

kejujuran dalam aktivitas bisnis. Dalam konteks ini beliau bersabda: “ Tidak dibenarkan seorang muslim menjual suatu jualan yang mempunyai aib, kecuali ia menjelaskan aibnya ” (H.R. Al-Quzwani). Dan pada hadis yang lain “ Siapa yang menipu kami, maka dia bukan kelompok kami ” (H.R. Muslim). Beliau sendiri selama menjalani kehidupan berbisnis selalu bersikap jujur.

b. Signifikansi sosial.

Pelaku bisnis menurut Islam tidak hanya mengejar keuntungan sebanyak-banyaknya, sebagaimana yang diajarkan Adam Smith (Bapak ekonomi kapitalis), tetapi juga berorientasi kepada sikap *ta'awun* (menolong orang lain) sebagai implikasi sosial kegiatan bisnis. Tegasnya bisnis bukan hanya mencari untung semata, tetapi didasari kesadaran memberi kemudahan bagi orang lain dengan menjual barang.

c. Tidak melakukan sumpah palsu.

Nabi Muhammad SAW intens melarang para pelaku bisnis melakukan sumpah palsu dalam melakukan transaksi bisnis. Nabi Muhammad SAW bersabda “*Dengan melakukan sumpah palsu. Barang-barang memang terjual, tetapi hasilnya tidak berkah*” (HR. Bukhari). Rasulullah juga mengancam dengan azab yang pedih bagi orang yang bersumpah palsu dalam bisnis dan Allah SWT “ *Tidak akan memperdulikannya dihari kiamat* (H,R. Muslim). Praktek sumpah palsu dalam kegiatan bisnis saat ini sering dilakukan, karena dapat meyakinkan pembeli, dan pada gilirannya meningkatkan daya beli atau pemasaran. Namun harus disadari bahawa meskipun keuntungan yang diperoleh berlimpah, tetapi hasilnya tidak berkah.

d. Ramah

Seorang pelaku bisnis harus bersikap ramah dalam melakukan kegiatan bisnis. Rasulullah SAW bersabda “ *Allah merahmati seseorang yang ramah dan toleran dalam berbisnis* ”(H.R. Bukhari dan Tirmidji).

e. Tidak boleh berpura pura menawar.

Tidak dibenarkan dengan berpura-pura menawar dengan harga tinggi agar orang tertarik dan membeli kepadanya. Nabi Muhammad SAW bersabda: “ *Janganlah kamu melakukan bisnis najasy (seorang pembeli tertentu) berkolusi dengan penjual untuk menaikkan harga bukan*

dengan niat untuk membeli, tetapi agar menarik orang lain untuk membeli “

f. Tidak boleh menjelekan bisnis orang lain.

Menjelek-jelekan bisnis orang lain dengan maksud agar orang membeli kepadanya tidak dibenarkan dalam ajaran Islam. Nabi Muhammad SAW bersabda: *“Janganlah seseorang diantara kalian menjual dengan maksud untuk menjelekan apa yang dijual oleh orang lain.”* (Muttafaq Alaih).

g. Tidak melakukan ikhtikar.

Ikhtikar adalah menumpuk dan menyimpan barang dalam masa tertentu, dengan tujuan agar harganya suatu saat menjadi naik dan keuntungan besar pun diperoleh. Rasulullah SAW melarang keras perilaku bisnis semacam ini.

h. Takaran, ukuran dan timbangan yang benar.

Dalam kegiatan bisnis (perdagangan) takaran, ukuran, dan timbangan yang tepat benar-benar diutamakan. Allah SWT berfirman:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١٦١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿١٦٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ

نُحْشِرُونَ ﴿١٦٣﴾

“Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, yaitu orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, dan apabila ia menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi”. (QS. Al-Mutaffifin: 1-3).

i. Bisnis tidak boleh mengganggu kegiatan ibadah.

Dalam ajaran Islam kegiatan bisnis tidak boleh sampai mengganggu kegiatan ibadah kepada Allah SWT, sebagaimana firman Allah berikut ini: *“Orang-orang yang tidak dilalaikan oleh bisnis lantaran mengingat Allah SWT, dan dari mendirikan sholat dan membayar zakat. Mereka takut kepada suatu hari yang pada hari itu hati dan penglihatan mereka menjadi goncang”.*

j. Membayar upah sebelum keringat karyawan kering.

Dalam ajaran Islam salah satu hal yang prinsip adalah perhatian pebisnis terhadap upah (gaji karyawan) jangan sampai ditunda-tunda

sebagaimana hadis Nabi Muhammad SAW berikut: “Berikanlah upah kepada karyawan sebelum keringatnya kering”.

k. Tidak Monopoli.

Salah satu keburukan system ekonomi kapitalis adalah melegetisasi monopoli dan oligopoly. Contoh sederhana adalah eksploitasi (penguasaan) individu tertentu atas hak milik sosial, seperti air, udara, dan tanah dengan segala isinya seperti barang tambang dan mineral. Individu tersebut mengeruk keuntungan secara pribadi, tanpa memberikan kesempatan kepada orang lain. Ini dilarang dalam ajaran Islam.

l. Tidak melakukan bisnis dalam kondisi eksisnya bahaya.

Dalam keadaan negara sedang mengalami bahaya seperti misalnya terjadinya kekacauan politik (*chaos*) tidak dibolehkan menjual barang meskipun halal kalau itu akan membahayakan karena disalahgunakan, seperti misalnya menjual senjata karena dikhawatirkan digunakan oleh pihak-pihak tertentu untuk penyelesaian konflik politik itu.

m. Yang dijual barang yang suci dan halal.

Komoditi yang dijual adalah barang-barang yang suci dan halal, bukan barang-barang yang haram seperti babi, anjing, minuman keras, narkoba dan obat-obat terlarang lainnya. Nabi Muhammad SAW bersabda “Sesungguhnya Allah mengharamkan bisnis miras, bangkai, babi, dan patung-patung”. (H.R. Jabir).

n. Bisnis dilakukan dengan sukarela tanpa paksaan.

Berbisnis dilakukan secara sukarela tanpa paksaan sebagaimana firman Allah berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَاْكُلُوْا اَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْۙ بِالْبَاطِلِ اِلَّا اَنْ تَكُوْنَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ

مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوْا اَنْفُسَكُمْۙ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيْمًا ﴿٢٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka diantara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah Maha penyayang kepadamu”. (QS. An-Nisa ; 29).

o. Segera melunasi kredit yang menjadi kewajiban.

Kredit dalam kegiatan bisnis adalah suatu keniscayaan, karena dalam bisnis modern perputaran barang dan modal memerlukan waktu yang lebih cepat, seiring dengan persaingan pasar yang bebas. Pebisnis yang tidak dapat mengikuti irama pasar bebas yang serba cepat, karena alasan belum siap modal dapat dipastikan akan ketinggalan dalam persaingan. Inilah yang menjadi rasionalnya pebisnis itu memerlukan kredit untuk menjalankan usahanya.

Untuk urusan kredit ini Rasulullah SAW mengajarkan agar pebisnis segera melunasi, sebagaimana hadisnya *“Sebaik-baik kamu, adalah orang yang paling segera membayar utangnya”* (H.R. Hakim).

p. Memberi tenggang waktu kepada kreditor.

Dalam soal kredit ini Rasulullah SAW mengajarkan agar pebisnis yang kebetulan mempunyai piutang memberi tenggang waktu kepada kreditor untuk melunasi utangnya, sebagaimana hadisnya berikut; *“Barangsiapa yang menanggungkan orang yang kesulitan membayar utang atau membebaskannya, Allah akan memberinya naungan, pada hari yang tidak ada naungan, kecuali naungan Nya”*. (H.R. Muslim).

q. Bisnis yang dijalankan bersih dari riba.

Apapun bentuk dan jenis kegiatan bisnis yang ditekuni seseorang Rasulullah SAW mengajarkan agar bisnis bebas dari riba, sebagaimana firman Allah SWT berikut ini:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَذَرُوْا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَاۤ اِنَّ كُنْتُمْ مُّؤْمِنِيْنَ ﴿٢٧٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman bertaqwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa riba (yang belum dipungut) jika kamu orang yang beriman” (QS. Al-Baqarah, 278).

BAB IV

KEPEMIMPINAN BISNIS SYARIAH

1. Pengertian Kepemimpinan

Kehadiran seorang pemimpin dalam kehidupan berbisnis merupakan keniscayaan. Islam mendorong umatnya untuk mengatur kehidupan bersama dalam bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, serta memotivasi munculnya kepemimpinan berdasarkan kesepakatan masyarakat. Ini biasanya berlaku untuk kepemimpinan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Sedangkan untuk kepemimpinan bisnis kemunculan seseorang menjadi pemimpin berangkat dari kemampuan intelektual dan pengalamannya sendiri, dan tidak memerlukan dorongan dan pemunculan oleh masyarakat. Masyarakat memandangnya sebagai pemimpin karena kepiawaiannya mengelola bisnis yang ditanganinya. Kepiawaian seseorang mengelola bisnis ditunjukkan oleh dua indikator utama yaitu kredibilitas dan kapabilitas (dapat dipercaya dan punya kemampuan).

Dengan demikian ada perbedaan antara kemunculan pemimpin bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara yang didorong dan dimunculkan oleh masyarakat karena masyarakat percaya dengan kemampuannya. Sedangkan pemimpin bisnis, ia muncul sendiri dan masyarakat mengakuinya atas dasar kredibilitas dan kapabilitasnya.

2. Kriteria Kepemimpinan

Agar seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan memimpin dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka setiap pemimpin bisnis perlu melengkapi dirinya dengan kriteria berikut¹:

¹ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, Aswaja, Yogyakarta, 2012, h. 84-93

a) Dikenal dan dicintai

Seorang pemimpin, tidak terkecuali pemimpin bisnis ia harus menempatkan dirinya sebagai orang yang dikenal oleh orang-orang yang dipimpinnya dan juga oleh semua stakeholdernya. Bila ia sudah dikenal dan dapat menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya sebagai pemimpin maka ia akan dicintai oleh orang-orang yang dipimpinnya.

b) Melayani

Seorang pemimpin, tidak terkecuali pemimpin bisnis harus melayani dalam arti memudahkan semua pihak yang berurusan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, sehingga mereka merasa senang. Yang diperlukan bagi seorang pemimpin bisnis bukanlah wibawa formal, karena ada surat keputusan sebagaimana layaknya pejabat instansi pemerintah, tetapi wibawa yang terbentuk karena sifatnya yang menyenangkan dalam melayani orang-orang yang berurusan dengannya, sebagaimana dimaksudkan dalam hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

“ Jika Allah bermaksud menjadikan seorang pemimpin yang berhasil, maka Allah akan menjadikan para pembantunya itu orang-orang yang baik ”. (H.R. Nasa'i).

c) Aspiratif

Seorang pemimpin bisnis juga harus aspiratif, dalam arti mampu menampung aspirasi orang-orang yang dipimpinnya. Sikap pemimpin yang aspiratif ini bukan berarti menunjukkan ia lemah, tetapi sebaliknya menunjukkan ia menyadari kekurangan dan keterbatasannya sebagai manusia, dan menghargai partisipasi orang-orang yang dipimpinnya.

d) Bermusyawarah

Seorang pemimpin termasuk pemimpin bisnis syariah yang baik ia akan dan selalu bermusyawarah dengan anak buah (orang-orang yang dipimpinnya) dalam memutuskan persoalan-persoalan bisnis yang ditanganinya lebih-lebih kalau persoalan itu menyangkut nasib karyawan. Ia tidak sok tahu dan tidak sok kuasa dalam mengambil keputusan. Ia selalu ingat dengan tuntunan Allah dalam Al-Qur'an:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy-Syuura; 38)

e) Memiliki pengetahuan dan kemampuan

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan dan kemampuan yang cukup. Pengetahuan disini maksudnya adalah pengetahuan yang terkait dengan pekerjaannya. Untuk pemimpin bisnis, tentu pengetahuan yang dikuasainya sesuai dengan bidang bisnis yang digelutinya.

Sedangkan kemampuan disini adalah kemampuan memimpin (*leadership*). Bahkan Bani Israil itu pernah diberi pemimpin yang tidak hanya mempunyai pengetahuan, dan kemampuan manajerial, tetapi juga mempunyai keistimewaan tubuh yang perkasa, sebagaimana diceritakan dalam kisah Thalut didalam Al-Qur'an berikut:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمَلَكُ عَلَيْنَا وَحَنُّ أَحَقُّ بِالْمَلَكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

"Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui." (QS. Al-Baqarah; 247)

f. Memahami kebiasaan dan bahasa

Seorang pemimpin bisnis syariah harus memahami kebiasaan dan bahasa orang-orang yang dipimpinya. Kriteria ini dimaksudkan untuk memudahkan pemimpin itu berkomunikasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Hal ini dapat ditafsirkan dari maksud firman Allah dalam Al-Qur'an berikut ini:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ
وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

"Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyestatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana. (QS. Ibrahim; 4)

g. Kharisma dan wibawa.

Kharisma dan wibawa merupakan kriteria yang memperkuat status kepemimpinan seseorang. Dengan kharisma dan wibawa seorang pemimpin akan semakin berwibawa dimata umatnya dalam menjalankan tugas. Dalam perspektif Islam kharisma ini tidak harus didapat dari warisan darah orang tua, tetapi dapat dibentuk melalui ketekunan menjalankan ibadah, hubungan sosial, tidak membedakan dalam memberikan pelayanan.

Dengan prilaku tersebut akan membuat orang-orang yang dipimpnnya kagum dan menaruh rasa hormat kepadanya. Kagum dan rasa hormat inilah yang bermetamorfose menjadi kharisma dan wibawa. Dalam konteks ini sekali lagi disini Bani Israil itu menunjukkan sikap kecerewetannya dan menganggap dirinya lebih sempurna terhadap keputusan Tuhan yang mengutus Syu'aib sebagai Nabi kepada mereka, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an pada ayat berikut:

قَالُوا يَنْشُعِيبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرْنَكَ فِينَا ضَعِيفًا وَلَوْلَا رَهْمُكَ لَرَحَمْنَاكَ وَمَا
أَنْتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ

"Mereka berkata: "Hai Syu'aib, kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan sesungguhnya kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami." (QS. Huud; 91)

h. Konsekwen dengan kebenaran

Konsekwen dengan kebenaran ini sering menjadi batu ujian bagi seorang pemimpin. Kalau sampai terjadi seorang pemimpin tidak

konsekwen dengan kebenaran karena godaan hawa nafsu, maka akan berdampak patal dan ia akan kehilangan kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Banyak pemimpin yang tadinya baik dalam tindak tanduknya, tetapi ketika digoda oleh hawa nafsunya ia tidak lulus, kebenaran digadaikannya bahkan dijualnya karena silau dengan harta dunia. Melalui kisah Nabi Daud as dalam Al-Qur'an Allah SWT mengingatkan para pemimpin:

يٰۤاٰدٰمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰمُرُ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيْلِ ۙ اَللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُوْنَ عَن سَبِيْلِ ۙ اَللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

﴿٢٦﴾

“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS. Shaad; 26)

i. Bermuamalah dengan lembut.

Dalam berhubungan atau berurusan dengan orang-orang yang dipimpinnya dan stakeholder lainnya hendaknya dilakukan dengan lemah lembut dan penuh kasih sayang, sehingga menyenangkan dan menimbulkan rasa simpatik. Sifat lemah lembut dan kasih sayang ini merupakan salah satu sifat yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw, sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَاَسْأُوْرْهُمْ فِى الْاٰمْرِ ۗ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ ﴿٢٢٣﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran; 159)

j. Selalu ingat dengan murakabah.

Murakabah adalah pengawasan melekat (waskat) dari Allah. Dengan selalu ingat pada adanya *murakabah* yang akan memperhitungkan segala perbuatan baik dan perbuatan buruk, lebih-lebih bagi para pemimpin, maka sedikit banyaknya akan membuatnya lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Insya Allah kalau seorang pemimpin selalu ingat dengan adanya *murakabah* ini nanti di *yaumul kiamah*, maka ia akan selalu mendahulukan keikhlasan dan kejujuran dalam bekerja. Dalam konteks kekinian sudah banyak contoh para pemimpin yang mendahulukan mencari keuntungan dunia yang sifatnya sesaat, dan mengorbankan keridhaan Allah (*mardhatillah*) akhirnya berurusan dengan pengawasan di dunia, dan banyak yang berujung pada kewajiban menginap di hotel prodio yang bebas bayar itu.

Dengan halus sekali Allah mengingatkan kita tentang kesudahan hidup kita di dunia ini di dua ayat terakhir surah Al-Ghasyiah:

﴿ إِنَّ إِلَيْنَا إِيَابَهُمْ ﴾ ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ ﴿ ۲۵ ﴾

“*Sesungguhnya kepada Kami-lah kembali mereka, kemudian sesungguhnya kewajiban Kami-lah menghisab mereka.* (Al-Ghasyiah: 25-26)

k. Tidak membuat kerusakan.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memelihara kehidupan di bumi, bukan pemimpin yang merusak kehidupan di bumi. Dalam konteks kekinian di negeri ini lingkungan hidup sudah banyak yang rusak, seperti hutan yang gundul, kawasan pertambangan yang menyisakan lubang galian yang mengerikan. Hal ini terjadi karena salah satu penyebabnya pemimpin yang bertanggung jawab di bidang itu melakukan pembiaran, padahal sudah ada Undang-Undang yang mengatur bagaimana cara mengelolanya, seperti misalnya UU tentang AMDAL, UU tentang Lingkungan Hidup, dan UU tentang Pertambangan.

Begitu pula dengan kebijakan perdagangan luar negeri yang banyak menyengsarakan petani dan rakyat, dimana pemerintah mengimpor bahan-bahan makanan dan keperluan dapur yang berdampak pada matinya usaha rakyat. Kebijakan ini termasuk kebijakan yang keliru karena dampaknya menyengsarakan rakyat kecil para petani yang seharusnya dilindungi oleh pemerintahnya.

Dalam perspektif Islam sebetulnya sudah diingatkan oleh Allah didalam Al-Qur'an pada ayat berikut:

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ

يَرْجِعُونَ ﴿٤١﴾

“Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar). (QS. Ar-Rum; 41)

1. Mendengarkan nasihat.

Mendengarkan dan memperhatikan nasihat orang lain yang peduli dan tulus dengan urusan pekerjaan seorang pemimpin adalah suatu keniscayaan. Orang yang enggan mendengarkan nasihat dari orang lain yang peduli dan tulus tergolong manusia yang sombong, yang menganggap diri paling benar, sok tahu segala hal. Kalau ini terjadi, maka ini menjadi pertanda ketakaburan seseorang, dan ia tergolong calon penghuni neraka, sebagaimana diingatkan Allah dalam firmanNya berikut:

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ ﴿٢٠٦﴾

Dan apabila dikatakan kepadanya: “Bertakwalah kepada Allah”, bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya. (QS. Al-Baqarah: 206)

3. Membangun Karakter Pemimpin

Seorang pebisnis syariah atau calon pebisnis syariah yang ingin berhasil sebagai pemimpin bisnis syariah perlu belajar dari kepemimpinan Muhammad SAW sebagai seorang pebisnis dan sekaligus sebagai pemimpin bisnis yang sudah teruji dan diakui mempunyai karakter bisnis yang kuat sebagaimana terungkap dalam sejarah bisnis Islam. Muhammad SAW membangun karakter bisnisnya melalui empat tahapan.² Keempat tahapan tersebut adalah:

² Muslim Kelana, *Muhammad SAW is a Great Entrepreneur*, Dinar Publisher, Bandung, 2008, h.27-30

a. Integrity.

Integrity (integritas) merupakan sifat standar dan fondasi utama karakter seorang pebisnis yaitu “kejujuran” yang mengikat secara utuh karakter-karakter positif lainnya. Muhammad SAW memang sejak kecil mengembangkan sifat jujurnya, sehingga kemudian ia mendapat julukan Al-Amin (orang yang terpercaya).

Muhammad SAW sangat menjaga perilaku dan tutur kata, dan komitmen atas dasar kejujuran, sehingga terpancar padanya kewibawaan dan kekuatan. Dalam perkembangannya kemudian Muhammad menjadi magnet bagi banyak orang, sehingga Muhammad Saw sendiri sudah mempraktekkan “*the law of attraction*” dalam kehidupannya.

b. Loyalty.

Loyalty (loyalitas) merupakan sifat pendukung yang menguatkan kepercayaan orang banyak. Loyalitas berhubungan dengan kesetiaan dan komitmen jangka panjang. Muhammad SAW menunjukkan loyalitas yang tinggi kepada pamannya Abu Thalib, ketika datang tawaran rekrutmen dari Khadijah r.a. Muhammad SAW pun menyerahkan keputusan kepada pamannya Abu Thalib. Dalam hal berbisnis Muhammad SAW selalu mempraktekkan jiwa yang loyal kepada pelanggannya dengan layanan terbaik kepada siapapun, sehingga kebalikannya para pelanggannya juga loyal kepadanya.

c. Professionality.

Professionality (profesional) merupakan kapasitas untuk menjalankan sesuatu profesi dengan ukuran-ukuran standar serta kualitas terbaik. Muhammad SAW memasuki tahap profesional ketika direkrut oleh Khadijah r.a. sebagai mitra dagangnya, dan setelah mereka menikah, Muhammad SAW menjadi manajer bisnis perusahaan mereka (Muhammad dan Khadijah).

Muhammad SAW menggunakan hukum dan standar pemasaran yang saat ini dikenal dengan istilah *positioning, segmentation, and targeting*.

1) *Positioning* dari Muhammad SAW dipraktekkan berdasarkan pondasi yang sudah menjadi merk dirinya (*personal branding*). Dalam hal ini Muhammad SAW mengambil spesialisasi dagang kebutuhan sandang, seperti kain dan pakaian. Oleh karena itu

Muhammad SAW juga melakukan lawatan dagang ke Yaman sebagai kota sentra garmen dan textile pada masa itu.

- 2) *Segmentation* dari Muhammad SAW ditunjukkan dengan mengatur dan mengenali pasar-pasar yang akan dituju serta dilalui. Muhammad SAW selalu berusaha mengenali karakter masyarakat di suatu daerah, kebutuhan mereka, pemimpin mereka, serta trend yang terjadi (*identifying*). Karena itu Muhammad SAW mampu mengambil hati konsumennya, juga menarik hati pengusaha lokal untuk bermitra dengan nya. Dari sini dapat diketahui Muhammad SAW telah mempraktekan proses segmentasi pasar yang jitu.
- 3) *Targeting* dari Muhammad SAW dibuktikan dengan tercapainya laba perusahaan yang dikelolanya mencapai dua kali lipat bahkan lebih setiap kali misi dagang selesai. Muhammad SAW telah menetapkan suatu ukuran dan strategi untuk bisa mencapai apa yang ditargetkan dalam bisnisnya. Ia mengenali dengan baik pasar-pasar di semenanjung Arab dan waktu gelarnya, mengenali karakter konsumen, serta menjual dengan cara-cara yang lebih menarik dan berkesan.

d. *Spirituality.*

Spirituality (spiritual) terbangun lebih kuat setelah Muhammad SAW menikah dengan Khadijah ra. Muhammad lebih banyak menghabiskan waktu untuk berkontemplasi (menyendiri) di Goa Hira. Sebagai pengelola bisnis beliau sangat peduli dengan masalah-masalah akhlak, sehingga beliau adalah tokoh utama yang kemudian melahirkan konsep spiritual marketing.

4. Membangun Kredibilitas dan Kapabilitas.

Muhammad SAW juga memberikan contoh bagaimana membangun kredibilitas dan kapabilitas dalam berbisnis. Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan Muhammad SAW, ditemukan beberapa hal penting yang dilakukan beliau dalam membangun kredibilitas dan kapabilitasnya dalam manajemen bisnis syariah. Diantara hal-hal penting tersebut adalah sebagai berikut:

a. Mengutamakan akhlak.

Kalau orang bertanya kepada kaum muslimin yang mempelajari sejarah kehidupan Muhammad SAW, tentang apa yang paling berkesan dari diri Muhammad Saw? Jawabannya pasti akhlaknya yang mulia. Kemuliaan akhlaknya ini tidak hanya diakui oleh kawan (sahabatnya), tetapi juga oleh lawannya, diantaranya *Caesar Heraclius* dari Romawi Timur.³

Akhlak mulia yang ditunjukkan dalam perilaku Muhammad SAW ini memang tidak terjadi secara instan, tetapi terbangun dan tertanam sejak dini. Sehubungan dengan akhlak Muhammad SAW yang luhur ini, Allah SWT memujinya sebagaimana firman Nya dalam ayat berikut ini:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

“Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung. (QS. Al-Qalam; 4)

Beberapa pesona akhlak mulia yang selalu ditunjukkan oleh Muhammad Saw itu antara lain:

- 1) Memegang teguh kebenaran.
- 2) Penyabar
- 3) Penyantun
- 4) Penyayang
- 5) Zuhud (tidak mencintai dunia secara berlebihan)
- 6) Pemaaf

Dalam konteks kekinian apa yang dinamakan dengan akhlak ini, populer disebut dengan istilah “*Emotional Quotient*” (EQ) atau kecerdasan emosional.

Baru terkuak setelah orang-orang menyadari bahwa kecerdasan emosional utamanya adalah akhlak, sebagaimana ditemukan dalam penelitian Daniel Goleman pada tahun 1992 di Amerika Serikat yang sempat membuat heboh para psikolog yang sekian lama kurang memperhatikan pengaruh akhlak dalam pengambilan keputusan seseorang. Dan ternyata kalau kita mau menelitinya di dalam al-Qur’an hal tersebut sudah ada sejak lebih dari 1400 tahun yang lalu.

³ *Ibid*, h. 44.

Dengan demikian berarti akhlak (EQ) merupakan faktor penentu kesuksesan seseorang yang paling besar pengaruhnya dibandingkan dengan *Intelektual quotient* (IQ). Dalam aktivitas bisnis EQ menjadi sumber utama pembangunan kredibilitas dan kapabilitas. Dari penelusuran kajian-kajian tentang EQ, keberhasilan seseorang dalam bisnis ternyata umumnya mereka lebih mengutamakan akhlak dalam setiap aktivitas bisnisnya. Sebaliknya mereka yang kurang berhasil dan gagal dalam bisnisnya ternyata mereka kurang memperhatikan akhlak (EQ nya rendah), sehingga menghalalkan segala cara, dan berdampak buruk pada bisnisnya.

Dari pengalaman langsung yang dihayatinya itu dan kenyataan yang dirasakannya selama berbisnis ini Rasulullah SAW mengatakan dalam salah satu hadisnya:

“Tidak ada sesuatu yang lebih berat dalam timbangan dari pada akhlak yang baik” (H.R. Ahmad dan Abu Daud).

Dan pada hadis yang lain Rasulullah SAW juga bersabda:

“Sesungguhnya orang yang paling aku cintai dan paling dekat denganku pada hari kiamat adalah orang yang paling baik akhlaknya” (H.R. Bukhari).

Orang yang berakhlak baik itu dapat diidentifikasi dari karakteristik (tanda-tanda) nya sebagai berikut:

- 1) Banyak malu
- 2) Sedikit bicara
- 3) Tidak mengagung-agungkan diri
- 4) Menyambung persaudaraan
- 5) Sabar
- 6) Ikhlas
- 7) Tidak menyakiti orang lain
- 8) Jujur dalam perkataan dan perbuatan
- 9) Selalu berbuat baik
- 10) Menghormati orang lain
- 11) Selalu bersyukur
- 12) Menepati janji
- 13) Tidak suka terburu-buru
- 14) Tidak kikir

- 15) Lembut
- 16) Cinta karena Allah
- 17) Benci karena Allah
- 18) Tidak mengadu domba
- 19) Tidak hasut (dengki)
- 20) Murah senyum
- 21) Ridha dan menguatkan kasih sayang
- 22) Ridha karena Allah
- 23) Marah karena Allah

b. Mengutamakan pembelajaran.

Berkenan dengan pembelajaran ini Muhammad SAW terkenal dengan salah satu hadisnya “*Belajarlah walaupun sampai ke negeri Cina*”. Ini menunjukkan beliau sangat mementingkan pembelajaran dalam membangun karier yang dijalaniya. Meskipun beliau dikenal sebagai seorang yang buta huruf, namun memiliki kecemerlangan dalam kemampuan berpikir. Hal itu dimungkinkan karena ternyata beliau seorang yang mempunyai kemampuan autodidak atau *learning by doing*.

Seorang pebisnis dan pemimpin bisnis syariah tidak perlu ragu mengikuti jejak beliau dalam membangun kredibilitas dan kapabilitas dalam berbisnis, karena beliau sudah membuktikan dapat meraih kredibilitas dan kapabilitas. Hal itu dilakukan beliau dengan cara sebagai berikut:

- 1) *Copy paste* (meniru)
- 2) *Trial and error* (coba salah, dan coba lagi)
- 3) *Conditioning* (pengondisian)
- 4) *Thinking* (berpikir)

Mengutamakan pembelajaran bagi seorang pemimpin bisnis adalah keniscayaan, karena kehidupan bisnis selalu berkembang dan memerlukan solusi yang cerdas dalam setiap permasalahan yang dihadapi sesuai dengan perkembangan zaman. Dan bahkan dalam konteks kekinian para CEO perusahaan besar berusaha membentuk perusahaannya menjadi organisasi pembelajaran (*learning organization*). Artinya seluruh aktivitas perusahaan mengacu pada aktivitas pembelajaran.

Terkait dengan pentingnya pembelajaran ini ada tips dari *Peter Senge* dalam "*The Fifth Discipline*" menyebutkan:

- a) Dengan belajar serius kita dapat mengetahui secara baik apa yang kita kenal dengan nilai-nilai kemanusiaan.
- b) Melalui belajar kita membangun kembali diri sendiri.
- c) Melalui belajar kita menjadi mampu melakukan sesuatu yang belum pernah kita lakukan sebelumnya.
- d) Melalui belajar kita memperluas kemampuan kita untuk mencipta dan menjadi bagian dari proses pembangkitan kehidupan.
- e) Dalam diri setiap manusia terdapat rasa keinginan kuat untuk belajar.

c. Mengutamakan pelayanan.

Muhammad SAW dikenal sebagai pemimpin yang betul-betul sebagai pelayan bagi siapapun. Beliau dengan ikhlas selalu berbuat menyenangkan orang lain. Kebiasaan itu dilakukannya sejak beliau masih kecil. Semuanya dilakukan beliau tanpa pamrih. Dengan cara demikian dalam profesinya sebagai pebisnis Muhammad SAW telah melakukan *Customer service orientation* yang menjadi naluri akhlaknya.

Dengan cara itu pula sebenarnya ia memupuk kesetiaan pelanggannya. Pola pelayanan yang dilakukan oleh Muhammad SAW kepada pelanggannya dan *stakeholder* lainnya adalah sebagai berikut:

- 1) Murah senyum
- 2) Ramah
- 3) Menepati janji
- 4) Senang memberi hadiah
- 5) Adil.

d. Mengutamakan silaturahmi kemitraan.

Muhammad SAW dikenal sebagai seorang yang sangat luwes dalam pergaulan. Beliau sangat senang memuliakan orang lain. Beliau sangat menjaga kredibilitas dan kapabilitasnya baik dimata pelanggan maupun dimata *stakeholders* lainnya. Sifat-sifat yang selalu ditampilkan beliau dalam membangun silaturahmi-kemitraan (*networking*) antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Rendah hati
- 2) Dermawan

- 3) Tidak mau bergunjing
- 4) Menghargai orang lain

Selain mengutamakan sifat-sifat tersebut diatas, dalam rangka membangun silaturahmi-kemitraan ini, Muhammad SAW juga “menjauhi sifat-sifat yang membahayakan atau dapat merusak hubungan silaturahmi-kemitraan” seperti berikut ini:

1) Menjelek-jelekan orang lain (*black campaign*).

Dalam konteks kekinian hal ini bisa dilihat dalam dari iklan yang saling hantam.

2) Membeda-bedakan pelayanan.

Dalam konteks kekinian sering terjadi masih membedakan pelayanan seperti misalnya melihat siapa customer yang datang. Kalau yang datang itu naik mobil dan berpakaian yang necis sering dalam memberikan pelayanan berbeda dengan customer yang tampak kurang bonafid. Seperti misalnya kita masih sering disuguhi berita di media elektronik dan media cetak ada rumah sakit yang tidak bisa menerima pasien dari kalangan yang kurang mampu dengan berbagai dalih seperti kehabisan ruangan, tidak ada peralatan untuk merawat, dan sebagainya.

Untuk itu perlu direnungkan firman Allah dalam ayat berikut ini:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran; 159)

3) Berburuk sangka.

Berburuk sangka terhadap mitra bisnis dapat menyulut pertentangan yang bisa berdampak pada timbulnya kerugian. Berburuk sangka bisa dipicu oleh berita atau informasi yang tidak jelas baik kebenaran maupun sumbernya. Untuk itu bagi para pemimpin

apapun, termasuk pemimpin bisnis ada baiknya mencermati firman Allah dalam ayat berikut:

يَتَّيِبُهُمُ اللَّهُ ۖ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ۖ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا ۚ أَنُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٠١﴾

“Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan), karena sebagian dari purba-sangka itu dosa. dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang. (QS. Al-Hujurat; 12)

4) Curang dan manipulasi.

Perlakuan curang dan manipulasi mungkin saja tidak diketahui oleh orang lain, tetapi Allah maha mengetahui apa yang dilakukan oleh seseorang. Sudah banyak contoh perusahaan besar yang tadinya bonafid, tiba-tiba diberitakan bangkrut. Ternyata setelah diaudit oleh pihak yang berkompeten diketahui perusahaan itu telah melakukan kecurangan dan manipulasi.

Untuk hal-hal seperti ini para pemimpin bisnis syariah perlu merenungkan peringatan Allah dalam firman Nya berikut ini:

يَتَّيِبُهُمُ اللَّهُ ۖ لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ ۚ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿١٠٢﴾

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu. (QS. An-Nisa; 29)

5) Sogok (Riswah).

Sogok atau suap (*riswah*) terkadang dilakukan orang untuk memuluskan urusan, namun tidak ada suatu perbuatan pun yang tidak terpantau oleh Yang Maha Kuasa, lebih-lebih kalau itu termasuk perbuatan yang dilarang. Setiap perbuatan yang dilarang, cepat atau lambat akan ketahuan juga. Dari pengalaman kita mengamati sepertinya sudah menjadi aksioma, jadi tinggal menunggu waktu saja.

Oleh karena itu ada baiknya bila para pemimpin bisnis syariah mau merenungkan peringatan Allah dalam firman Nya berikut ini:

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْخُلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ

بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١٨٨﴾

"Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membuat (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, Padahal kamu mengetahui." (QS. Al-Baqarah; 188)

5. Ruang Lingkup Kepemimpinan.

Sebagaimana halnya dalam manajemen yang bersifat umum, dalam manajemen yang khusus seperti manajemen bisnis syariah ini juga perlu memahami ruang lingkup kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin bisnis syariah. Ruang lingkup yang dimaksud itu terdiri dari:

a. Kemampuan manajerial.

Kemampuan manajerial bagi seorang pemimpin⁴ adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan struktur organisasi yang sesuai dengan keperluan.
- 2) Merencanakan keperluan sumber daya organisasi yang meliputi sumber daya manusia (*man*), keuangan (*money*), bahan baku (*material*), mesin (*mechine*) dan metode (*method*).
- 3) Merencanakan operasional perusahaan yang meliputi menyusun perencanaan (program kerja), menyusun organisasi (pembagian tugas dan pekerjaan), menggerakkan aktivitas perusahaan, mengendalikan yang meliputi melakukan monitoring dan evaluasi, serta membuat laporan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Semua itu dilakukan secara terjadwal dan terukur yang dipandu dalam suatu agenda kegiatan (*action plan*).
- 4) Memberikan *feedback* kepada semua karyawan berkenaan dengan pekerjaan yang yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing.

⁴ Ma'rif Abdullah, *Op Cit*, h. 99-109

5) Mempersiapkan bahan-bahan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaan program kerja perusahaan untuk tahun berikutnya (To + 1) berdasarkan hasil monev pelaksanaan program tahun berjalan (T o), dan seterusnya untuk tahun-tahun berikutnya.

b. Kemampuan teknis

Seorang pemimpin bisnis dituntut pula untuk memiliki kemampuan teknis, khususnya untuk kegiatan yang menjadi *core* perusahaan tersebut, meskipun tidak sedetil kemampuan teknis yang harus dimiliki staf.

Kemampuan teknis ini dimaksudkan agar seorang pemimpin juga mengetahui tentang pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajiban staf, sehingga ia mengetahui bagaimana mestinya staf itu bekerja. Bagaimana perimbangan antara kemampuan manajerial dengan kemampuan teknis ini dapat dilihat pada gambar berikut:

		Manajerial Skill	
Top Manager		83%	17%
Mid Manager		50%	50%
Lower Manager		17%	83%

Gambar 4.1.

Perbandingan kemampuan manajerial dan kemampuan teknis yang harus dimiliki seorang pemimpin bisnis.

Sumber: Abdullah, 2012; 101.

Dari gambar 4.1 di atas kita dapat mengetahui:

- 1) Manajer puncak dituntut memiliki kemampuan manajerial > kemampuan teknis. Atau $83\% > 17\%$
- 2) Manajer menengah dituntut memiliki kemampuan manajerial = kemampuan teknis. Atau $50\% = 50\%$
- 3) Manajer tingkat rendah dituntut memiliki kemampuan teknis > kemampuan manajerial. Atau $87\% > 17\%$.

Analisis tersebut di atas berdasarkan pengalaman penulis selama kurang lebih 34 tahun berkarier di Kanwil Depdiknas Provinsi

Kalimantan Selatan yang kemudian sejak tahun 2002 berganti nama menjadi Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan.

c. Kemampuan Interpersonal.

Kemampuan interpersonal adalah kemampuan seorang pemimpin bisnis untuk menjalin dan membina hubungan baik dengan para karyawan dan stakeholder lainnya. Kemampuan interpersonal ini merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin bisnis untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Pentingnya seorang pemimpin bisnis syariah memiliki kemampuan interpersonal ini, antara lain untuk menjembatani kesenjangan pemahaman tentang visi dan misi perusahaan, baik terhadap pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Bilamana pemahaman tentang visi dan misi perusahaan sudah terbangun dengan baik maka akan berdampak positif bagi perusahaan:

- 1) Memudahkan karyawan (pelanggan internal) melaksanakan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Memudahkan pimpinan untuk membangun hubungan baik dan kemitraan dengan *stakeholder* lainnya (pelanggan eksternal).
- 3) Akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Kemampuan *interpersonal* seorang pemimpin bisnis syariah dapat dilihat dari perilaku dan kepemimpinannya di hadapan para bawahannya⁵, diantaranya:

- 1) Menunjukkan suri tauladan yang baik.
- 2) Melaksanakan interaksi sosial yang baik dengan bawahan.
- 3) Konsen terhadap persoalan yang dihadapi bawahan.
- 4) Bermusyawarah dengan bawahan untuk menyelesaikan persoalan yang menyangkut nasib mereka dan menghormati pendapat bawahan.
- 5) Mempercayai kemampuan bawahan dan mendelegasikan sebagian dari kewenangan yang dimiliki kepada bawahan.
- 6) Melakukan monitoring dan evaluasi serta audit terhadap pekerjaan bawahan.

⁵ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, Raja Grafindo, Jakarta, 2006, h.

d. Kemampuan strategis

Kemampuan strategis adalah kemampuan seorang pemimpin bisnis untuk memahami kondisi sosial politik yang melingkupi operasional bisnis yang dipimpinnya (lingkungan internal) dan berhadapan dengan kondisi sosial politik di luar bisnisnya (lingkungan eksternal) yang menjadi hambatan dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai bisnis yang dipimpinnya.

Misalnya sebuah perusahaan menghadapi kenyataan lemahnya kondisi perusahaan. Untuk itu harus ada upaya dari pemimpin perusahaan untuk membangun kemampuan strategis seperti: bagaimana mengatur dan meningkatkan kualitas SDM perusahaan, menyiapkan modal ditengah keterbatasan, dan kualitas produk perlu ditingkatkan terus.

Diluar perusahaan menghadapi ketatnya persaingan (lingkungan eksternal). Kondisi ini menuntut kemampuan strategis seorang pemimpin perusahaan, kedalam untuk membangun sinergi kekuatan yang ada, sehingga tetap mampu memproduksi barang baik harga maupun kualitasnya mampu bersaing dengan produk perusahaan lain.

Keluar pemimpin perusahaan harus bisa membawa produknya memasuki segmentasi pasar yang tepat, menentukan *targeting*, dan menempatkan (*positioning*) produknya di benak konsumen.

Contoh yang terkenal dalam sejarah Islam, ketika rombongan Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan pengikutnya yang hijrah dari Mekah ke Madinah sudah sampai di Madinah dan menetap disana, kondisi perekonomian dalam hal ini pasar dikuasai oleh orang Yahudi, dan itu ternyata sudah lama berlangsung. Dan yang paling fatal pada waktu itu keperluan air penduduk Madinah dikuasai oleh orang Yahudi.

Menghadapi kondisi ini Muhammad SAW dengan segudang pengalaman bisnisnya menugaskan Abdurrahman bin Auf seorang pebisnis dan saudagar terkemuka di kota Mekah yang sudah masuk Islam untuk membangun pasar di samping rumah yang disediakan untuk Nabi Muhammad SAW. Abdurrahman bin Auf dengan naluri bisnisnya cepat menterjemahkan situasi dan kondisi perekonomian di kota Madinah pada waktu itu kedalam strategi merebut persaingan.

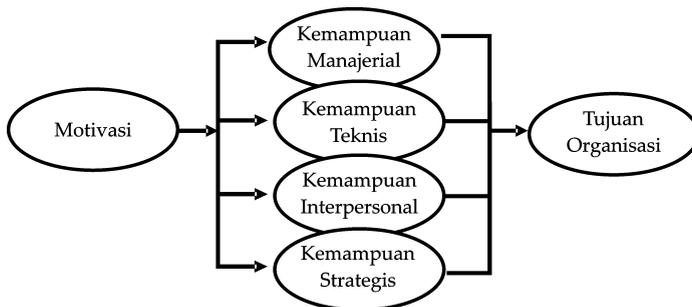
Langkah pertama yang dilakukan Abdurrahman bin Auf pada waktu itu adalah membeli sebuah sumur dari orang Yahudi. Sumur itu kemudian digratiskan kepada kaum muslimin. Sejak itulah urusan air

penduduk kota Madinah khususnya umat Islam tidak lagi tergantung pada orang Yahudi. Langkah-langkah berikutnya tinggal mengatur skala prioritasnya, mana yang didahulukan, mana yang kemudian. Tidak ada lagi yang sulit karena salah satu bahan pokok utama (air) bagi kaum muslimin sudah dapat diatasi. Inilah catatan sejarah yang gemilang dalam kemampuan strategi Nabi Muhammad SAW dan sahabatnya Abdurrahman bin Auf seorang saudagar terkemuka yang sudah masuk Islam pada waktu itu.

Prestasi gemilang lainnya dalam kemampuan strategis ini untuk bidang sosial dan polititik adalah keberhasilan Nabi Muhammad SAW mewujudkan "Piagam Madinah" (konstitusi Madinah) yang mengatur dan melindungi hak dan kewajiban semua penduduk Madinah baik yang muslim maupun yang non muslim. Oleh para sejarawan konstitusi Madinah ini diakui sebagai konstitusi tertulis pertama di dunia.

Empat kemampuan yang harus dikuasai pemimpin (manajerial, teknis, interpersonal, dan strategis) sangat diperlukan oleh seorang pemimpin bisnis untuk mencapai goal (tujuan) perusahaan yang dipimpinya dan untuk mewujudkan tujuan itu seorang pemimpin juga harus memiliki motivasi yang kuat sehingga bisa mendorong empat kemampuan itu secara sinergi mewujudkan goal (tujuan) ingin dicapai perusahaan.

Bagaimana peran motivasi, dan empat kemampuan itu dalam mencapai goal (tujuan) bisnis dapat digambarkan berikut:



Gambar 4.2

Proses Pencapaian Tujuan Perusahaan

Sumber: Abdullah, 2012; 109

BAB V

ETOS KERJA BISNIS SYARIAH

Etos kerja dalam bisnis syariah itu adalah semangat kerja yang didasari oleh budaya kerja Islami yang bertumpu pada akhlakul karimah.¹ Islam menjadikan akhlak sebagai sumber energi batin yang terus menyala dan mendorong setiap langkah kita dalam koridor jalan yang lurus.

Ciri-ciri orang yang beretos kerja Islami (*syariah*) nampak pada sikap dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari yang dilandasi oleh keyakinan yang sangat mendalam bahwa “bekerja itu ibadah dan berprestasi itu indah”. Toto Tasmara menyebutnya ada semacam panggilan dari hati nuraninya untuk terus menerus memperbaiki diri, mencapai prestasi dan bukan prestise, dan tampil sebagai bagian dari umat terbaik (*khairu ummah*).

Sikap dan perilaku yang tergolong budaya kerja (etos kerja) Islami (*syariah*) ini seyogianya juga dimiliki / menjadi bagian dari aktivitas keseharian pemimpin dan pelaku bisnis syariah. Sikap dan perilaku yang dimaksud dengan etos kerja Islami (bisnis syariah) tersebut adalah:

1. Menghargai waktu.

Seorang yang beretos kerja Islami (*syariah*) sangat menghargai betapa berharganya waktu. Satu detik berlalu tak mungkin lagi kembali. Didalam Al-Qur'an diajarkan agar setiap orang memperhatikan dirinya dalam mempersiapkan hari esok sebagaimana firman Allah berikut:

¹ KH.Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Press, Jakarta, 2002, h. 73.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“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.” (QS. Al-Hasyar; 18)

Pada ayat lain Allah SWT lebih tegas lagi mengingatkan kita tentang pentingnya menghargai dan menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya, sebagaimana firmanNya berikut ini:

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ

وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

“Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran. (QS. Al-Ashr: 1-3)

Selain itu ajaran Islam juga menganggap pemahaman terhadap pentingnya memperhatikan dan menghargai waktu ini adalah sebagai indikator keimanan dan ketaqwaan seseorang² sebagaimana tersirat dari firman Allah berikut ini:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَن ءَرَادَ أَن يَذَّكَّرَ أَوْ ءَرَادَ شُكُورًا ﴿٦٢﴾

“Dan Dia (pula) yang menjadikan malam dan siang silih berganti bagi orang yang ingin mengambil pelajaran atau orang yang ingin bersyukur.” (QS. Al-Furqan: 62)

Bagi mereka yang mampu mengelola waktu dengan baik, maka ia akan memperoleh optimalisasi dalam kehidupan. Sebaliknya bagi mereka yang tidak mampu mengelola waktu dengan baik, maka ia tidak mendapatkan apa-apa.

Dan pada ayat yang lain Allah berfirman:

وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ﴿١﴾ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ﴿٢﴾ وَمَا خَلَقَ الذَّكَرَ وَالْأُنثَىٰ ﴿٣﴾ إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَىٰ ﴿٤﴾

فَأَمَّا مَنْ ءَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ ﴿٥﴾ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿٦﴾ فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْيُسْرَىٰ ﴿٧﴾

² Kamaludin dan Alfian, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, h. 4

“Demi malam apabila menutupi (cahaya siang), dan siang apabila terang benderang, dan penciptaan laki-laki dan perempuan. Sesungguhnya usaha kamu memang berbeda-beda. Adapun orang yang memberikan (hartanya di jalan Allah) dan bertakwa, dan membenarkan adanya pahala yang terbaik (syurga), maka Kami kelak akan menyiapkan baginya jalan yang mudah. (QS. Al-Lail: 1-7)

Demikian penting dan berharganya waktu menurut Al-Qur’an, dan masing-masing orang perlu melakukan introspeksi diri untuk melihat kenyataan. Tengoklah dengan mata hati yang bening dan bijak, betapa sering kita mengabaikan waktu, sehingga menyebabkan kita terpuruk dalam kerugian.

Kita hafal sural Al-Ashr, tetapi tidak mampu menangkap esensinya dan tidak pandai mempraktekkannya. Betapa banyak diantara kita yang membuang-buang waktu dengan tidak menghasilkan apa-apa di satu sisi, dan pada saat yang sama banyak pula orang yang berjuang dengan sungguh-sungguh dan berkeringat memenuhi seruan Allah *“hayya’alal falah”* dengan mendapatkan hasil yang seimbang dengan pengorbanannya, namun juga pada saat yang sama masih banyak orang terpenjara dalam kemalasan.

Seorang pemimpin dan pebisnis syariah yang memahami hukum kausalitas pasti akan menggunakan dan memanfaatkan waktunya dengan sebaik-baiknya, sebaliknya mereka yang suka bermalas-malas, membuang-buang waktu pada hakekatnya adalah orang yang berjiwa kerdil, pengecut menghadapi tantangan, tidak memiliki tanggung jawab, dan kehilangan orientasi untuk menatap masa depan yang gemilang.

Oleh karena itu mereka yang sengaja datang ke kantor (perusahaan) terlambat tanpa alasan yang dapat dibenarkan, sesungguhnya telah: a) berbuat zalim terhadap teman-teman sepekerjaan, b) melakukan perbuatan kriminal (korupsi waktu), dan c) sudah mendekati tanda-tanda kemunafikan.³

Orang yang sukses adalah orang yang tidak mau waktunya berlalu tanpa *makna*. Oleh karena itu setiap orang, lebih-lebih para pemimpin dan pebisnis syariah sudah pasti sadar betul akan makna waktu dalam hidup ini. Hidup hanya sekali, oleh karenanya hidup harus berarti.

³ KH. Toto Tasmara, *Op Cit*, h. 77

Apa yang akan kita raih di masa depan ditentukan oleh apa yang kita lakukan sekarang. Bila kita menanam kemalasan bersiap-siaplah menuai kemiskinan. Bila kita menanam kerja keras maka sepantasnyalah kita menuai keberhasilan. Inilah yang oleh Toto Tasmara disebutnya hukum “wal ‘Ashr” sebuah aksioma yang bersifat universal.

2. Ikhlas

Ikhlas artinya bersih, murni, tidak terkontaminasi dengan sesuatu yang mengotori. Orang yang ikhlas dalam bekerja memandang tugasnya sebagai pengabdian, sebagai amanah, yang seharusnya dilakukan tanpa pretensi apapun, dan dilaksanakan secara profesional.

Ikhlas bukan hanya output dari cara kita melaksanakan pekerjaan dan melayani orang lain, tetapi juga ikhlas menjadi input (masukan) dalam membentuk kepribadian yang didasarkan pada sikap yang bersih, seperti misalnya dalam hal mencari rezeki. Seorang mukhlis (orang yang ikhlas) dia tidak mau mengambil dari yang kotor seperti hasil dari korupsi, manipulasi, menipu, dan yang sejenisnya.

Dalam keikhlasan tersimpan pula suasana hati yang rela, bahwa yang dilakukannya tidak mengharapkan imbalan, kecuali hanya untuk menunaikan amanah dengan sebaik-baiknya. Kalaupun ada imbalan (reward) itu bukan tujuan utama, melainkan sekedar akibat dari pengabdiannya. Ikhlas merupakan energi batin yang dapat membentengi diri dari segala bentuk yang kotor. Itulah sebabnya Allah berfirman:

وَالرُّجْزَ فَاهْجُرُوا

“Dan perbuatan dosa tinggalkanlah”. (QS. Al-Muddatsir, 5)

Termasuk dalam pengertian maksiat disini adalah cara kita mencari rezeki melalui jalan yang diharamkan seperti korupsi, manipulasi, menipu, dan yang sejenisnya. Perbuatan-perbuatan itu termasuk dalam syirik amali, karena tidak mampu menepis godaan syaitan untuk berbuat keji.

Orang yang masih suka korupsi, berbohong, dan menipu pada hakekatnya orang tersebut telah menjadi hamba syaitan, walaupun

setiap saat (ketika shalat) sampai berbusa mulutnya menyatakan “*iyiyaka na’ budu*”.

3. Jujur.

Seseorang yng jujur di dalam jiwanya terdapat nilai rohani yang memantulkan sikap berpihak kepada kebenaran, moral yang terpuji, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, sehingga ia hadir sebagai orang yang berintegritas yang mempunyai kepribadian terpuji dan utuh.

Sifat jujur merupakan mutiara akhlak yang akan menempatkan seseorang dalam kedudukan yang mulia (*maqam mahmuda*). Orang yang jujur berani menyatakan sikap secara transparan, terbebas dari segala kepalsuan dan penipuan. Hatinya terbuka dan selalu bertindak lurus dan oleh karena itu ia memiliki keberanian moral yang sangat kuat.

Seperti halnya keikhlasan, kejujuran, juga tidak datang dari luar, tetapi dari bisikan kalbu yang secara terus menerus mengetuk-ngetuk dan membisikkan nilai moral luhur yang didorong hati nurani manusia yang fitrah. Kejujuran bukan sebuah paksaan, melainkan panggilan dari dalam diri seseorang.

Perilaku jujur diikuti oleh sikap bertanggung jawab atas apa yang diperbuat (integritas), sehingga kejujuran dan tanggung jawab ibarat dua sisi mata uang. Orang yang jujur selalu merasa diawasi oleh Allah SWT sebagaimana firman Nya:

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ ﴿١٦﴾

“Dan sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya daripada urat lehernya”.
(QS. Qaaf ; 16)

Dalam kajian budaya kerja Islami tentang kejujuran pernah terjadi suatu dialog antara Khalifah Umar bin Abdul Azis dengan seorang anak gembala yang sedang menggembalakan ternak tuannya. Dialog tersebut seperti menjadi mitos yang melegenda yang menjadi perlambang seorang anak manusia yang memegang teguh kejujuran yang diilhami oleh surat Al-Qaaf ayat 16 tersebut.

Ringkasan dialog tersebut adalah sebagai berikut:

- Kh : Wahai gembala bagaimana kalau 1 ekor domba yang kamu gembalakan itu saya beli?
- Ag : Mohon maaf tuan, saya hanya diamanahi untuk menggembalakan dan tidak untuk menjual.
- Kh : Bagaimana kalau 1 ekor itu saya beli dengan harga 10 x harga pasar.
- Ag : Amanah adalah harga diri saya dan tidak bisa dibeli dengan uang
- Kh : Kambing gembalaan itu begitu banyak, kalau hanya 1 ekor tidak ketahuan, kamu katakan saja dimakan srigala.
- Ag : Dengan perasaan kesal anak gembala itu berkata “ *fa ainallah* ” (dimana Allah).

Khalifah Umar bin Abdul Azis adalah orang yang saleh, ia sebetulnya tidak benar-benar ingin membeli, tetapi hanya menguji kejujuran anak gembala itu. Hasil uji itu tersebut membuat khalifah Umar bin Abdul Azis bangga dengan sikap jujur yang menjadi integritas anak gembala itu. Masih adakah orang seperti itu di zaman sekarang ini? *Wallahu 'alam bi al sawab.*

Orang yang jujur menyadari keberadaannya akan memberikan manfaat bagi orang lain. Sebaliknya orang yang tidak jujur akan menyengsarakan orang lain. Erich From menyebut orang yang demikian ini dengan “*selfish*” (orang yang tak mampu mencintai orang lain). Dalam ajaran Islam sejak 14 abad yang lalu sudah dicetuskan oleh Nabi Muhammad SAW lewat hadisnya:

“Bukanlah pengikutku mereka yang tidak mencintai orang lain sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri”

Dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki sifat jujur agar ia dipercaya oleh orang-orang yang dipimpinnya dan *stakeholder*-nya. Kalau seorang pemimpin kehilangan kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinnya dan *stakeholdernya* gara gara tidak jujur, maka ketaatan orang-orang yang dipimpinnya dan sikap *stakeholder*-nya tidak ikhlas lagi, tetapi sudah diliputi rasa dongkol, tidak ikhlas lagi mengikuti petunjuk atau perintahnya, dan berdampak pada kekecewaan, dan akhirnya cepat atau lambat ia akan ditinggalkan oleh orang-orang yang yang dipimpinnya dan *stakeholdernya*.

4. Komitmen.

Komitmen (*i'tikad*) adalah keyakinan yang mengikat seseorang sedemikian kukuhnya dan menggerakkan prilakunya menuju ke arah tertentu yang diyakininya. Orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap pilihan pekerjaannya adalah orang yang paling merasakan kepuasan dari pekerjaannya dan paling rendah tingkat stresnya.

Daniel Golomen dalam bukunya *Working with Emotional Intelligence* mengidentifikasi ciri-ciri orang yang berkomitmen dengan pekerjaannya sebagai berikut:

- a. Siap berkorban demi pemenuhan sasaran institusi tempat bekerja.
- b. Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar.
- c. Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.
- d. Terkait dengan komitmen ini penelitian yang dilakukan oleh Prof, Curtis Verscheor membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai moral lebih berhasil secara finansial dibanding perusahaan yang tidak memiliki komitmen moral.
- e. Dalam komitmen terbangun sebuah tekad, keyakinan yang melahirkan vitalitas yang penuh gairah. Orang yang memiliki komitmen tidak mengenal kata menyerah, mereka hanya akan berhenti menapaki cita-citanya di jalan yang lurus bila langit sudah runtuh. Komitmen adalah soal tindakan, kesungguhan, dan kesinambungan.

5. Istiqamah

Orang yang istiqamah adalah orang yang memiliki sikap konsisten yang mampu mempertahankan prinsip dan komitmennya walau harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya. Orang yang istiqamah mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif.

Seorang pemimpin dan pebisnis yang professional memiliki sikap istiqamah (konsisten) dalam bekerja dan memperjuangkan apa yang menjadi tujuan organisasi (perusahaan). Ia taat azas dan mempertahankan prinsip dan komitmennya dalam menghadapi

segala tantangan dalam pekerjaannya, sekalipun harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya.

Termasuk dalam pengertian ini kesiapannya disingkirkan dari komunitasnya oleh orang-orang yang bersekongkol dan berseberangan dengan pendiriannya. Sikap istiqamah ini akan melahirkan sikap percaya diri, memiliki integritas, serta mampu mengelola tekanan (stress) dan tetap hidup penuh gairah.

Istiqamah itu bukan sekedar idealisme, tetapi sebuah karakter yang melekat pada diri dan jiwa pemimpin dan pebisnis syariah. Rasulullah SAW telah memberikan contoh bagaimana bersikap istiqamah dalam menghadapi pemuka-pemuka suku Quraisy yang meminta kepada Muhammad SAW agar beliau menghentikan dakwah (penyiaran) agama Islam. Rasulullah SAW dengan penuh percaya diri dan teguh pendirian menjawab, "wahai pamanku demi Allah sekalipun mereka meletakkan matahari di tangan kananku dan rembulan di tangan kiriku agar aku meninggalkan dakwah agama ini, tidaklah aku akan meninggalkannya, sehingga Allah memberikan kemenangan agama ini atau aku hancur di dalamnya".⁴

Dalam konteks kekinian sikap istiqamah ini khususnya dikalangan pemimpin partai dan politisi nampaknya sudah pudar, terbukti dari banyaknya pemimpin partai politik dan politisi pindah partai dan meninggalkan anak buah (pengikutnya) karena tidak tahan menghadapi tantangan dan tekanan politik karena perbedaan pendapat dan perbedaan kepentingan. Inilah contoh pemimpin yang tidak istiqamah dalam berjuang, karena yang ditujunya bukan ridha Allah, tetapi kursi (kekuasaan). Dalam kepemimpinan bisnis syariah dan perilaku bisnis syariah alhamdulillah hal seperti ini belum ada.

6. Kreatif

Orang yang kreatif selalu ingin mencoba gagasan-gagasan baru dan asli untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaannya. Orang kreatif selalu bekerja dengan sistematis dengan mengemukakan data dan informasi yang relevan. Orang yang kreatif biasa berpikir dengan otak kanan, yaitu mencari alternative pemecahan masalah dan mencari jawaban pertanyaan "*why and what If?*" dan "*what and how?*".

⁴ *Ibid.*

Menurut Toto Tasmara karakteristik orang yang kreatif itu terbentuk melalui proses (tahap) berikut:

- a. *Keterbukaan*. Ia menerima banyak informasi, mau mendengar, mampu mengendalikan pembicaraannya untuk lebih banyak menerima masukan dari orang lain (*good listener*).
- b. *Pengendalian*. Ia memiliki kekayaan batin yang lebih (banyak) sebagai akibat dari keterbukaannya terhadap pendapat, saran dan pertimbangan dari orang lain.
- c. *Reproduksi*. Ia senang mencoba dan mengeluarkannya kembali hasil pengalamannya dalam bentuk kreativitas.
- d. *Evaluasi*. Ia selalu melakukan evaluasi terhadap hasil pekerjaannya, ia tidak mudah puas dan selalu ingin menyempurnakan.
- e. *Pengembangan diri*, Ia terus mengembangkan diri dan menjadi orang diatas rata-rata, memiliki sesuatu yang baru dan menghasilkan karya yang orisinal,

Orang yang kreatif itu selalu ingin mencaeritahu apa makna dari suatu fenomena yang nampak didepan matanya. Dari situ ia terus mengembangkan nalarnya sampai ia dapat mengungkap esensi sesungguhnya dari fenomena itu. Sikap ini sesuai dengan firman Allah berikut ini:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩١﴾ الَّذِينَ

يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا

خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩٢﴾

“ Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal, (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): “Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka.” (QS. Ali Imran: 190-191)

7. Disiplin

Disiplin adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan. Orang yang

memiliki disiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaannya, serta penuh tanggung jawab memenuhi kewajibannya.

Seorang pemimpin mempunyai kewajiban tidak hanya menanamkan disiplin terhadap bawahan (orang-orang yang ada dalam pembinaannya), tetapi juga ia bertanggung jawab menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri. Mendisiplinkan diri sendiri saja sulit apalagi mendisiplinkan orang lain.

Seorang pemimpin yang ingin membangun disiplin corpnya, misalnya disiplin jam kerja dari 08.00 s.d. 16.00. Dia tidak bisa menggerakkannya hanya dengan perintah, misalnya “ semua karyawan agar menaati disiplin jam kerja, masuk jam 08.00, dan pulang jam 16.00 “, sementara dia sendiri misalnya masuknya jam 09.00, apalagi kalau sudah jadi kebiasaannya. Dengan cara seperti itu jangan berharap akan berhasil menegakkan disiplin jam kerja. Dan malah bisa jadi cemoohan anak buah.

Seorang pemimpin yang ingin berhasil membangun disiplin anak buah dalam menaati jam kerja, maka ia harus bisa dan dapat dijadikan contoh (teladan) oleh anak buahnya. Jadi ia harus memulai dari dirinya sendiri (*ibda binafsik* kata Nabi Muhammad SAW). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau berkorban, baik waktu maupun perasaannya untuk memberi contoh (teladan) bagi anak buahnya, bukan hanya dengan ngomong (*bil lisan*), tetapi dengan perbuatan (*bil hal*).

Sebagai ilustrasi, ada ceritera pengalaman seorang Kepala Sekolah (SMA) di kota Banjarmasin. Semula ia sebagai guru (PNS) ditugasi memimpin sebuah SMA swasta. Ia berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Singkat ceritera ia berhasil mengembangkan kepemimpinannya di sekolah swasta tersebut. Nama sekolah yang dipimpinya mencuat kepermukaan dan ia dikenal sebagai seorang Kepala Sekolah yang berhasil memimpin sekolahnya baik dalam disiplin kerja, maupun dalam prestasi belajar anak didiknya.

Pada suatu hari ia dipanggil oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin untuk sesuatu keperluan ke Kantor Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. Ia memenuhi panggilan itu. Ternyata Kepala Dinas Pendidikan meminta kesediaannya untuk ditugaskan di salah satu SMA Negeri (menjadi Kepala Sekolah) dengan tugas menegakkan disiplin jam sekolah dan memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap kredibilitas sekolah negeri itu. Karena katanya disiplin

sekolah dalam pantauan Pengawas sekolah selama setahun yang lalu sangat tidak memuaskan.

Ia sempat bilang: “kan banyak Kepala Sekolah lain yang lebih berprestasi dari saya pak”, katanya. Kepala Dinas menjawab; “pilihan kami dalam rapat teknis terbatas jatuh pada saudara, mohon kepercayaan kami dapat diterima”. Ia terdiam sejenak, kemudian dengan memejamkan mata dan mengucapkan “*Bismillahirrahmanirrahim*” ia menjawab “siap pak”.

Seminggu kemudian ia menerima SK mutasi dari Kepala SMA swasta ke salah satu SMA Negeri dalam Kota Banjarmasin yang sedikit di pinggiran kota. Besoknya ia menghadap Kepala Dinas, lapor siap berangkat dan mohon waktu tiga hari lagi untuk merapikan pekerjaan di sekolah yang akan ditinggalkan. Masa transisi itu juga dimanfaatkan oleh kepala dinas untuk mengatur serah terima dan mengatur penempatan Kepala SMA yang akan diganti tersebut.

Pada hari yang sudah disepakati dengan Kepala Dinas, ia mulai masuk melaksanakan tugasnya di SMA negeri yang dimaksud dalam SK mutasinya. Apa yang dilakukannya di sekolah yang baru dia pimpin?. Setelah ia berkenalan dengan para guru, karyawan, dan siswa pada waktu apel pagi, ia mulai menyusun strategi dan besok ia memulai teknisnya menanamkan disiplin jam sekolah baik kepada guru, karyawan, maupun siswa.

Sebagaimana kebiasaannya waktu menanamkan disiplin jam sekolah di SMA swasta yang pernah dipimpinya, ia coba terapkan di SMA negeri yang baru ia pimpin. Ia datang ke sekolah 15 menit sebelum bel (lonceng) tanda apel pagi. Ia berdiri didepan pintu gerbang sekolah. Guru, karyawan dan siswa yang datang sebelum jam apel pagi (jam 07.30) ia salami dengan ucapan “selamat pagi”. Kepada yang datang lewat dari jam apel ia salami dengan ucapan “selamat siang”. Dalam konsep dikepalanya cara itu di targetkannya selama 1 minggu (6 hari sekolah).

Tidak sampai 1 minggu, hanya dalam 3 hari di ruang guru, di ruang karyawan dan juga didalam kelas terjadi diskusi tentang ucapan salam kepala sekolah yang baru kepada guru, karyawan dan siswa. Pak guru A dapat ucapan selamat pagi, pak guru B dapat ucapan selamat siang, Bu guru C dapat ucapan selamat pagi, Bu guru D dapat ucapan selamat siang, dan seterusnya. Terjadi diskusi antar guru. Mereka saling bertanya. Kenapa berbeda ucapannya?.

Akhirnya mereka menemukan jawabannya karena mereka berbeda jam datangnya ke sekolah. Wajar Kepala Sekolah mengucapkan selamat pagi kepada siapa saja (guru, karyawan, dan siswa) yang datang sebelum jam apel, dan wajar Kepala Sekolah mengucapkan selamat siang kepada yang datang setelah lewat jam apel.

Masing-masing yang biasa terlambat sudah menyadari dan perlahan-lahan mulai menyesuaikan diri. Singkat ceritera hanya dalam waktu 3 minggu sekolah itu sudah dapat tertib dalam disiplin jam sekolah. Pelajaran apa yang dapat kita ambil dari ceritera ini? Ternyata ada pelajaran berharga dalam ceritera ini:

- a. Kesediaan seorang pemimpin untuk berkorban waktu dan perasaan merupakan prasyarat untuk dapat menjadi pemimpin yang efektif.
- b. Mengajak berdisiplin dengan contoh langsung (*bil hal*) lebih efektif dari pada hanya dengan ucapan (*bil lisan*).
- c. Memimpin dengan keteladanan lebih efektif dari pada hanya ngomong di belakang meja.

Memberi contoh dengan keteladanan itu dalam persepsi manajemen syariah merupakan suatu kewajiban, karena itulah yang diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW kepada para sahabat dan pengikutnya. Dalam segala urusan Nabi selalu 1 langkah lebih dahulu di depan. Beliau tidak akan mengatakan sesuatu begini atau begitu, melainkan beliau sudah lebih dahulu melakukannya.

8. Percaya Diri.

Percaya diri melahirkan kekuatan, keberanian, dan tegas dalam bersikap, serta berani mengambil keputusan yang sulit walaupun harus berhadapan dengan tantangan dari pihak lain. Orang yang percaya diri tangkas mengambil keputusan tanpa tampak arogan dan defensif serta teguh mempertahankan pendiriannya.

Orang yang percaya diri hadir ditengah-tengah lingkungannya bagaikan lampu yang terang benderang, ia memancarkan raut wajah yang cerah dan berkharisma. Dan orang yang berada di sekitarnya merasa tercerahkan, tenteram, dan *muthmainnah*. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Bayatzis membuktikan para penyelia, manajer, para eksekutif yang percaya diri lebih berprestasi dari orang yang biasa-biasa saja.⁵

⁵ *Ibid.*h. 89

Orang yang percaya diri adalah orang sudah memenangkan setengah dari permainan. Dan orang yang ragu-ragu adalah orang yang kalah sebelum bertanding. Dalam sejarah Islam kita mengenal seorang panglima perang yang cerdas yang mengilhami pasukannya untuk percaya diri dalam berjuang menegakkan kebenaran. Dia adalah Tariq bin Ziad. Begitu ia dan pasukannya sampai ke daratan yang dituju, ia perintahkan pasukannya untuk membakar semua armada yang dipakai untuk mengantar pasukan itu.

Kemudian ia menyodorkan pilihan: mundur? dengan kondisi semua kapal (armada) habis dibakar, yang tinggal hanya hamparan samudra dengan gelombang yang ganas yang siap menenggelamkan para pengecut. Atau maju? dengan meraih kemenangan walaupun dibayangi oleh kematian karena persenjataan musuh yang lebih lengkap dan berat tetapi mulia sebagai syuhada. Inilah contoh kecerdasan yang brilian dari seorang panglima perang yang berhasil membakar semangat juang anak buahnya.

Refleksi dari sikap percaya diri itu nampak dari indikator keperibadian seorang pemimpin:

- a. Berani menyatakan pendapat atau gagasan sendiri walaupun beresiko, misalnya menjadi orang yang tidak populer atau dikucilkan.
- b. Mampu menguasai emosi, tetap tenang dan berpikir jernih walaupun dalam tekanan (*under pressure*).
- c. Memiliki independensi yang kuat sehingga tidak mudah terpengaruh oleh sikap orang lain, walaupun pihak lain itu mayoritas. Kebenaran menurutnya tidak selalu dicerminkan oleh kelompok mayoritas.

Orang yang percaya diri memiliki prinsip selalu berpihak pada kata hati nuraninya yang senantiasa ia yakini memperoleh kemenangan walaupun orang lain memandangnya sebagai kekalahan. Baginya kebahagiaan tidak terletak pada ukuran-ukuran yang ada pada orang lain, tetapi pada prinsip-prinsip yang diyakininya. Hidup baginya adalah pilihan. Dan kebahagiaan sejati menurutnya ada pada pilihan yang diyakininya.

9. Bertanggung Jawab

Bertanggung jawab dapat didefinisikan sebagai sikap dan tindakan seseorang didalam menerima sesuatu sebagai amanah, dengan penuh rasa tanggung jawab dalam bekerja, mempersepsi pekerjaannya sebagai amanah, yang harus ditunaikan dengan penuh kesungguhan. Dan pada akhirnya melahirkan keyakinan bahwa bekerja itu ibadah dan berprestasi itu indah (demikian istilahnya menurut Toto Tasmara).

Seorang pemimpin dan pelaku bisnis syariah perlu menumbuhkan-kembangkan sikap bertanggung jawab dikalangan karyawannya dengan menanamkan paradigma berpikir dan sikap mental yang amanah. Amanah adalah sesuatu yang harus dipertanggungjawabkan untuk mendapatkan keridhaan Allah. Amanah yang tidak ditunaikan akan mendapat murka Allah.

Harta yang kita miliki, jabatan, dan bahkan hidup kita inipun merupakan amanah, karena didalamnya ada muatan tanggung jawab untuk meningkatkan dan mengembangkannya menjadi lebih baik. Menunaikan amanah dengan sebaik-baiknya merupakan ciri orang yang profesional, karena orang yang profesional itu adalah orang yang mengerti apa arti tanggung jawab.

Pengertian dari tanggung jawab itu bukan sesuatu yang dibuat-buat, tetapi asli bersumber dari hati nurani. Dan apa kata hati nurani itu tak bisa ditutup-tutupi. Mahatma Gandhi tokoh humanis India menyebutkan ada tujuh dosa orang yang menodai prinsip atau menghinai hati nurani:

- a. Kekayaan tanpa kerja.
- b. Kenikmatan tanpa suara hati.
- c. Pengetahuan tanpa karakter.
- d. Perdagangan tanpa etika.
- e. Ilmu pengetahuan tanpa kemanusiaan.
- f. Agama tanpa pengorbanan.
- g. Politik tanpa prinsip.

10. Leadership

Leadership artinya memiliki jiwa kepemimpinan (*khalifah fil ardhi*) yang berarti mengambil peran sebagai pemimpin dalam

kehidupan dimuka bumi. Kepemimpinan berarti mengambil posisi dan sekaligus memainkan peran sehingga kehadirannya memberikan pengaruh positif kepada lingkungannya.

Seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai keyakinan, tetapi tidak segan menerima kritik, bahkan mau mempertimbangkan apa yang baik. Pemimpin yang baik bukan tipikal orang yang mengekor, karena sebagai seorang pemimpin ia sudah terlatih berpikir kritis dan analitis. Ia sadar seluruh hidup dan kehidupannya akan dimintai pertanggungjawabannya di hadapan Allah sebagaimana firman Nya:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban jawabnya”. (QS. Al-Isra: 36)

Seorang pemimpin juga harus mempunyai pandangan jauh kedepan (*visioner*). Hal itu perlu dimiliki oleh seorang pemimpin karena ia harus mempersiapkan segala sesuatunya untuk mengantarkan orang-orang yang dipimpinnya dan generasai penerusnya tidak bimbang dan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kemajuan zaman yang merupakan keniscayaan yang akan terjadi.

Pemimpin yang visioner nampak dari refleksi perilaku yang diperlihatkannya seperti nilai-nilai yang diyakininya, menghargai pendapat orang lain, terbuka terhadap gagasan dan kritik. Gaya kepemimpinan yang visioner ini juga merupakan salah satu gaya kepemimpinan Rasulullah SAW yang mempunyai prinsip dan wawasan kedepan. Gaya kepemimpinan Muhammad SAW adalah gaya kepemimpinan yang memadukan tiga komponen yang sangat diperlukan oleh seorang pemimpin yaitu: *visi, value, dan vitality*.

- a. *Visi* artinya mampu menjelaskan arah dan tujuan serta alasannya.
- b. *Value* artinya memimpin dengan cinta kasih, menggerakkan orang lain dengan keteladanan, dan memiliki prinsip prinsip nilai (*integrity*)
- c. *Vitality* artinya memiliki daya vitalitas atau *energy* yang sangat kuat sehingga mampu menggerakkan orang lain, melebihi daya tahan fisik maupun mental.

11. Intreprenneur.

Seorang pemimpin lebih-lebih lagi pemimpin dan pelaku bisnis syariah dituntut untuk memiliki jiwa *entrepreneur* (wirausaha). Hal tersebut diperlukannya karena ia mempunyai tanggung jawab moral untuk memajukan usaha (kegiatan ekonomi) yang dilaksanakannya dan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinya.

Meski tanggung jawab ini cukup berat, tetapi sekaligus mulia, karena dibelakang kesibukannya mengurus bisnisnya itu sangat banyak orang yang kehidupannya bergantung kepadanya. Misalnya dia punya karyawan 50 orang, rata-rata tiap karyawan dirumahnya masing-masing ada 1 orang istri dan 3 orang anak. Maka berarti jumlah orang yang bergantung padanya ada $50 \times 5 \text{ orang} = 250 \text{ orang}$. Lebih besar bisnisnya lebih besar lagi jumlah orang bekerja padanya dan lebih besar lagi jumlah orang yang keperluan hidupnya bergantung padanya.

Orang yang berjiwa wirausaha (*entrepreneur*) adalah orang yang melihat setiap sudut kehidupan sebagai peluang, dan kemudian berani mencobanya. Seseorang yang memiliki jiwa wirausaha dalam diri dan prilakunya terdapat apa yang disebut Toto Tasmara "10 Cs", yaitu:

- a. *Commitment* (niat yang kuat).
- b. *Confidence* (percaya diri).
- c. Kooperatif (bekerjasama).
- d. *Care* (perhatian)
- e. *Creative* (tidak puas dengan apa yang ada).
- f. *Challenge* (siap menghadapi tantangan).
- g. *Calculation* (dengan perhitungan).
- h. *Communication* (komunikatif)
- i. *Competition* (bersaing secara sehat)
- j. *Change* (Siap menghadapi perubahan)

Selain memiliki criteria 10 Cs tersebut seorang *entrepreneur* juga dituntut memiliki sifat-sifat dasar seorang wirausaha atau *entrepreneur*⁶ seperti berikut:

⁶ Tim Multitama Communication, *Islamic Bussines Strategy for Entrepreneur*, Zikrul Media Intelectual, Jakarta, 2006, h. 13

- a. Selalu menyukai dan menerima adanya ketetapan dan perubahan. Ketetapan ada pada akidah (QS. Al-Anbiya: 25) dan perubahan pada masalah-masalah memakmurkan bumi dan muamalah termasuk peningkatan kualitas kehidupan.
- b. *Inovatif*. Sifat ini membedakannya dengan orang lain. Hal ini sejalan dengan konsepsi Al-Qur'an yang menugaskan manusia sebagai khalifah di muka bumi dengan tugas memakmurkan bumi dan perubahan serta perbaikan (Al-Hadis)
- c. Bermanfaat bagi orang lain, sebagaimana hadis Nabi Muhammad SAW " Manusia yang baik adalah manusia yang bermanfaat bagi manusia yang lain. Siapa yang membantu seseorang dari kesulitan didunia, niscaya Allah akan melpaskannya dari kesulitan di hari kemudian " (H.R. Ath – Thabrani).
- d. Berupaya tidak henti-hentinya membangun karakter dan kepribadian orang-orang yang dipimpnnya, untuk membekalinya menghadapi kehidupan yang penuh persaingan, sebagaimana maksud firman Allah beriku ini:

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا

سَدِيدًا ﴿٩﴾

"Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar." (QS. An-Nisa: 9)

Orang yang memilih profesi sebagai wirausaha sebetulnya adalah tergolong orang yang mulia, karena melalui aktivitas yang lakukannya banyak orang yang bisa mendapat pekerjaan, dan banyak pula orang-orang yang menjadi tanggungan orang yang mendapat pekerjaan itu yang terjamin penghidupan (ekonominya).

Dan bahkan perlu pula diketahui kemajuan ekonomi suatu negara juga banyak ditentukan oleh banyaknya orang yang berprofesi sebagai wirausaha, seperti misal: Amerika Serikat sudah mencapai 8% dari jumlah penduduk, Singapura mencapai 15% dari jumlah penduduk, Jepang sudah 20% lebih dari jumlah penduduk, dan mohon maaf Indonesia baru mencapai 0,08% (<1%) dari jumlah penduduk.⁷

⁷ Ma'ruf Abdullah, *Loc Cit*

BAB VI

STUDI KELAYAKAN BISNIS

1. Mengamati Peluang Pasar

Untuk melihat peluang usaha yang bisa digeluti oleh seorang pemimpin dan pelaku bisnis syariah bisa dilakukan dengan mengamati peluang pasar. Ada beberapa keadaan yang dapat dianggap sebagai peluang, yaitu:

a. Dilihat dari sisi produk/jasa:

- 1) Produk baru yang bisa segera dipasarkan dalam waktu yang relatif singkat.
- 2) Kerugian teknologi harus rendah, oleh karena itu penggunaan teknologi harus dipertimbangkan sebelumnya.
- 3) Pesaing tidak memiliki teknologi canggih.
- 4) Pesaing sejak awal tidak memiliki strategi dalam mempertahankan posisi pasar untuk produknya.
- 5) Perusahaan yang baru memiliki kemampuan dan sumber daya untuk menghasilkan produk baru.

b. Dilihat dari sisi letak:

- 1) Di lokasi tersebut terdapat pemukiman atau perkantoran atau bisnis atau pasar.
- 2) Di lokasi tersebut belum ada orang yang menjual produk/jasa yang akan kita jual.
- 3) Di lokasi tersebut baru ada sedikit orang yang menjual produk atau jasa yang akan kita jual sehingga masih bisa dimasuki.
- 4) Pada lokasi tersebut ada tempat yang strategis seperti misalnya mudah dijangkau atau masih nampak dari jarak yang bisa berjalan kaki.

2. Inventarisasi Bidang dan Jenis Bisnis yang Dapat Dipilih

Bidang dan jenis usaha yang dapat dipilih cukup banyak sesuai dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi serta lokasi bisnis itu dilaksanakan. Bidang dan jenis bisnis itu antara lain¹:

- a. Agribisnis, yang terdiri dari jenis usaha: tanaman hias, keramba ikan, sayur-sayuran, Kebun buah-buahan, dan lain-lain.
- b. Akomodasi, yang terdiri dari jenis usaha: hotel, wisma, pondokan, dan rumah kos.
- c. Transportasi, yang terdiri dari jenis usaha: angkutan barang, bus, angkutan sekolah, pariwisata, dan lain-lain.
- d. Lapangan olah raga, yang terdiri dari jenis usaha: Lapangan tenis, lapangan futsal, lapangan bulu tangkis, dan lain-lain.
- e. Kuliner, yang terdiri dari jenis usaha: restoran, rumah makan, catering, cafe, warung, dan lain-lain.
- f. Perbengkelan, yang terdiri dari jenis usaha: bengkel mesin, bengkel las dan duco, salon mobil, tambal ban, dan lain-lain.
- g. Jasa, yang terdiri dari jenis usaha: travel angkutan darat, travel angkutan udara, ekspidisi angkutan barang, tour, dan lain-lain.
- h. Bangunan, yang terdiri dari jenis usaha: Konsultan perencana, konsultan pengawas, kontraktor, dan lain-lain.
- i. Manufaktur, yang terdiri jenis usaha: air mineral dalam kemasan, makanan siap saji dalam kemasan, mebel, perabot rumah tangga, dan lain-lain.
- j. Property, terdiri dari: rumah type 120, rumah type 90, rumah type 70, rumah type 54, dan rumah type 36.

3. Kriteria Memilih Bidang dan Jenis Bisnis

Seorang pemimpin dan pebisnis syariah dapat memilih peluang dari sekian kemungkinan bisnis yang bisa dipilih dengan memperhatikan kriteria sebagai berikut:

¹ Tim Gemini Writer, *101 Ide Jitu Peluang Usaha*, Group Puspa Swara, Jakarta, 2008, h.10

- a. Produk/jasa yang akan dipasarkan harus benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat. Bukan berdasarkan selera pebisnis (yang dapat dijual) tetapi benar benar berorientasi pada kebutuhan masyarakat (pasar).
- b. Bahan baku mudah di dapat dan harganya tidak terlalu mahal.
- c. Harga jual produk terjangkau oleh konsumen.
- d. Pangsa pasarnya harus jelas (termasuk produk/jasa) yang dicari konsumen.
- e. Produk/jasa yang dijual tidak mudah diduplikasi oleh pebisnis lain.
- f. Usaha yang dipilih tersebut bisa dimulai dengan modal yang tidak terlalu besar.

4. Menentukan Pilihan Bidang dan Jenis Usaha.

Setelah menginventarisasi beberapa bidang dan jenis usaha yang bisa dipilih, memahami kriteria yang dapat dijadikan acuan untuk menentukan pilihan, langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dan pebisnis syariah adalah melakukan pilihan bidang dan jenis usaha yang mana yang layak (menguntungkan) untuk dipilih. Ada beberapa cara untuk menentukan pilihan bidang dan jenis usaha (bisnis) yang dapat dipilih untuk dikembangkan.

Cara untuk menentukan pilihan tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Trial and error* (Coba dan coba lagi).

Cara ini merupakan metode yang paling sederhana, dan lebih rentan resiko karena kurang didukung oleh data yang akurat, lebih pada intuisi. Seorang pebisnis syariah yang menggunakan cara ini tidak boleh bosan untuk mencoba, gagal, dan mencoba lagi. Terus berkali-kali, sampai berhasil memasarkan produknya.

Contoh klasik pemimpin dan pebisnis yang sukses dengan cara *trial and error* ini adalah Kolonel (Purnawirawan) Herland Sanders dengan KFC nya. Ia merintis dan mengawali bisnis ayam gorengnya ketika ia mulai pensiun dari Angkatan Darat Amerika Serikat setelah usai Perang Dunia kedua. Pada waktu ia mulai memasuki masa pensiun. Ia sempat kebingungan, karena gajinya berkurang, maklum dimanapun kalau orang sudah pensiun yang dibayar oleh pemerintah hanya 75% dari gaji pokok. Segala macam tunjangan sudah

dihentikan, karena orang yang pensiun tidak aktif lagi bekerja di institusinya.

Kebingungannya tidak hanya sebatas kurangnya gaji yang ia terima, tetapi juga ditambah lagi dengan keadaan anak-anaknya yang masih kecil-kecil yang sangat memerlukan biaya untuk pendidikannya. Menghadapi kondisi itu sebagaimana seorang mantan perwira ia pantang menyerah dengan keadaan.

Dengan modal pengalamannya sebagai komandan dapur umum tentara Amerika Serikat wilayah Fasific, pada Perang Dunia Kedua, ia bertekad berjuang untuk terus hidup dan membiayai anak-anaknya yang masih memerlukan sekolah (pendidikan) dengan berbisnis ayam goreng di kota Kentucky tempat kelahirannya dan tempatnya menetap setelah pensiun dari Angkatan Darat Amerika Serikat.

Dia mengawali usahanya dengan demo masakan ayam goreng di pasar tempat tinggalnya, kemudian menitipkan ayam gorengnya di warung-warung, yang kadang laku, kadang tidak, ia terus berjuang menyempurnakan rasanya. Dalam catatan riwayat berdirinya KFC, lebih dari 1000 kali ia melakukan perbaikan resep bumbu KFC, dan baru diterima oleh restoran yang ke 1008 tempatnya menawarkan produk ayam gorengnya.²

Keberhasilan Kolonel Herman Sanders ini dalam dunia usaha, khususnya di kalangan *entrepreneur* dicatat dengan tinta emas, berawal dari tekad yang kuat, kerja keras, keyakinan akan berhasil, dan akhirnya ia berhasil dengan prestasi yang gemilang. Kini KFC itu perjalanannya semakin mantap dan sudah memasuki generasi ketiga yang memimpin dan menikmati hasilnya.

b. Screening.

Metode screening ini termasuk metode yang sangat sederhana yang hanya memperhitungkan besaran-besaran faktor yang berpengaruh. Tidak sampai melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh tersebut³, seperti:

² Ma'ruf Abdullah, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Antasari Press, Banjarmasin, 2010, h. 67

³ Sumarsono, *Kewirausahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2010, h. 37.

- 1) Tersedianya pasar lokal
- 2) Tersedianya tenaga kerja lokal
- 3) Tersedianya bahan baku
- 4) Tersedianya teknologi
- 5) Mendapat prioritas dari pemerintah
- 6) Merupakan peluang di masa yang akan datang.

Bila faktor a sampai dengan f tersebut terpenuhi, mereka yang menggunakan metode ini biasanya sudah berani mengambil kesimpulan memilih suatu bidang/jenis usaha untuk dilaksanakan. Tentu saja pilihan ini sangat beresiko karena faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut tidak dianalisis. Oleh karena itulah metode ini disebut metode yang sederhana.

c. Analisis SWOT

SWOT adalah akronim dari: S = Strength (Kekuatan), W = Weakness (Kelemahan), O = Opportunity (Peluang), dan T = Threat (Ancaman). Metode SWOT ini bisa digunakan untuk menganalisis bidang/jenis usaha yang akan kita pilih, terutama dalam situasi dan kondisi yang sudah berada dalam persaingan pasar yang sudah ketat karena sudah banyak para pemain (pebisnis) yang beroperasi dengan pilihannya masing-masing dan bahkan sudah banyak yang menjual jenis barang/jasa yang sama dengan sasaran konsumen yang sama pula.⁴

Dalam menggunakan metode SWOT ini, kita lebih dulu menempatkan posisi S, W, O, dan T itu sebagai faktor (variable) yang berpengaruh terhadap ketepatan bidang/jenis usaha yang akan kita pilih. Faktor (variable) tersebut, kita tempatkan dalam posisi berpasangan yang masing-masing mempunyai kekuatan dan kelemahan.

Faktor (variable) yang mempengaruhi pilihan bidang dan jenis usaha yang akan kita pilih tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Segmen pasar.
- 2) Bahan baku.
- 3) Tenaga kerja.

⁴ Ma'ruf Abdullah, *Op Cit*, h. 68-70

- 4) Teknologi.
- 5) Pesaing.
- 6) Biaya produksi.
- 7) Lokasi

Masing-masing faktor (variable) itu kita beri bobot sesuai dengan kepentingannya. Dan jumlah bobot tidak boleh lebih dari 100. Kemudian penempatan SWOT di tetapkan dengan pasangan yang saling berhadapan yang terdiri dari: di satu table Kekuatan v.s Kelemahan dan di table yang lain Peluang v.s Ancaman. Selanjutnya dalam mengambil kesimpulan dari hasil analisis SWOT ini yang dipilih adalah yang terbanyak plus (+) nya atau yang paling sedikit minus (-) nya.

Dalam praktek analisis SWOT ini seorang pebisnis yang akan memilih bidang/jenis usaha yang akan dilaksanakannya lebih dahulu memilih sekurang-kurangnya 2 atau 3 bidang/jenis usaha. Kemudian satu persatu dianalisis dengan metode SWOT. Hasil analisis SWOT Ini disandingkan untuk dilihat mana yang visible dan mana yang tidak visible, atau mana yang paling visible dari semua yang visible. Untuk jelasnya dapat dilihat pada contoh berikut ini.

Contoh analisis SWOT:

Misalnya ada seorang calon pebisnis akan bergerak di bidang kuliner dengan memilih jenis produk yang dijual Soto Banjar. Rencana lokasi di dekat salah satu kampus Perguruan Tinggi di Kota Banjarmasin, dan di sekitar lokasi itu sudah ada pebisnis lain yang sudah beroperasi sebanyak 2 orang. Kalau jadi itu pilihannya, maka sudah ada pesaing 2 orang . Pertanyaannya masih mungkinkah pendatang baru membuka usaha di lokasi tersebut. Untuk itu mari kita lakukan analisis SWOT terhadap kemungkinan tersebut;

Tabel 6.1
Kekuatan v.s Kelemahan

No.	Variabel/ faktor	Kekuatan (+)	Bobot	Skor	Total	Kelemahan (-)	Bobot	Skor	Total	Selisih
1	Segmen pasar	Mhs & karyawan	20	2	40	Pemain baru	20	1	20	20
2	Bahan baku	Mudah didapat	10	1	10	-	10		0	10

No.	Variabel/faktor	Kekuatan (+)	Bobot	Skor	Total	Kelemahan (-)	Bobot	Skor	Total	Selisih
3	Teknologi	Mudah dan sederhana	10	1	10	-	10	0	0	10
4	Tenaga kerja	Tersedia	10	1	10	-	10	0	0	10
5	Persaingan	Masih bisa masuk	20	2	40	Ada 2 pesaing	10	1	20	20
6	Biaya produksi	Terjangkau	10	1	10	-	10	0	0	10
7	Lokasi	Strategis	20	2	40	Berbagi dg pasangan	20	1	20	20
Jumlah			100		160		100		60	100

Tabel 6.2
Peluang v.s Ancaman

No.	Variabel/faktor	Peluang (+)	Bobot	Skor	Total	Ancaman (-)	Bobot	Skor	Total	Selisih
1	Segmen pasar	Jumlah mhs banyak	20	2	40	Berbagi dg pasangan	20	1	20	20
2	Bahan baku	Mudah didapat	10	1	10		10	0	0	10
3	Teknologi	Dapat dikuasai	10	1	10	-	10	0	0	10
4	Tenaga kerja	Tersedia	10	1	10	-	10	0	0	10
5	Persaingan	Masih bisa masuk	20	2	40	Sdh ada 2 psg	10	1	20	20
6	Biaya produksi	Terjangkau	10	1	10	-	10	1	0	10
7	Lokasi	Strategis	20	2	40	Sdh ada 2 psg	20	1	20	20
Jumlah			100		160		100		60	100

Dari Tabel 6.1. diatas diketahui:

Total kekuatan berjumlah = 160

Total kelemahan berjumlah = 60

Jadi kekuatan riil 160 – 60 = 100

Dan dari Tabel 6.2. diatas diketahui:

Total peluang berjumlah = 160

Total ancaman berjumlah = 60

Jadi kekuatan peluang riil 160-60 = 100

Dengan demikian maka **bisnis dibidang kuliner** dengan **jenis produk Soto Banjar** ini **visibel** dibuka karena berdasarkan **analisis variable/faktor yang mempengaruhi hasilnya positif**.

d. Analisis matematika

Analisis matematika ini dapat dilakukan terhadap pilihan bisnis atas dasar permintaan konsumsi per kapita.⁵ Misalnya permintaan ikan segar di Kota Banjarmasin tiga tahun terakhir 2010, 2011, dan 2012 terus meningkat. Kecenderungan terus meningkat ini bagi pemimpin atau pebisnis pada umumnya dapat dilihat sebagai peluang untuk dimasuki atau menjadi pilihan untuk berbisnis dalam bidang dan jenis usaha itu.

Data permintaan konsumen terhadap ikan segar di Kota Banjarmasin selama tahun 2010, 2011, dan 2012, seperti tertera dalam Tabel 6.3. berikut:

Tabel 6.3
Perkiraan jumlah permintaan ikan segar di Kota Banjarmasin
Pada tahun 2010, 2011 dan 2012

Tahun	Jumlah Penduduk (ribu jiwa)	Jumlah Permintaan (ton)
2010	179.079	1.343.092
2011	199.634	1.497.255
2012	210.765	1.580.738

Sumber: Abdullah, 2011: 73.

Dari data tersebut diketahui:

- 1) Rata-rata konsumsi perkapita ikan segar 7,5 kg pertahun.
- 2) Jumlah orang yang berbisnis ikan basah sudah ada sebanyak 4 orang.

Jika seorang calon pebisnis akan masuk di bidang/jenis usaha ikan basah ini, maka ia perlu lebih dahulu menguji kelayakannya dengan metode analisis matematika berdasarkan permintaan konsumsi perkapita pertahun.

Untuk menguji kelayakannya, ia harus lebih dahulu membuat proyeksi perkembangan penduduk dan jumlah permintaan ikan segar misalnya selama 5 tahun kedepan (2013, 2014, 2015, 2016, dan 2017), yang dimulai dengan menghitung laju pertumbuhan

⁵ H. Yakob Ibrahim, MM. *Studi Kelayakan Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta, h. 102

penduduk rata-rata pertahun, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \left(\frac{S}{P}\right)^{\frac{1}{n}} - 1 \times 100\%$$

$$r = \left(\frac{210,76}{179,079}\right)^{\frac{1}{5}} - 1 \times 100\% = 2,75\%$$

dimana: r = Laju pertumbuhan penduduk rata-rata pertahun

S = Jumlah penduduk pada tahun ke n

P = Jumlah penduduk pada tahun dasar

Berdasarkan hasil perhitungan r (laju pertumbuhan penduduk) rata-rata didapatkan hasil 2,75%, maka dapat disusun proyeksi jumlah penduduk dan permintaan ikan segar selama 5 tahun kedepan, sebagaimana nampak dalam Tabel 6.4 berikut:

Tabel 6.4

Perkiraan jumlah permintaan ikan segar di Kota Banjarmasin
2013, 2014, 2015, 2016, dan 2017

Tahun	Jumlah Penduduk (jiwa)	Jumlah permintaan (kg)
2013	216.561	1.624.206
2014	222.517	1.668.878
2015	228.636	1.714.770
2016	234.923	1.761.923
2017	241.384	1.810.380

Berdasarkan perhitungan dalam Tabel 6.4 tersebut diketahui kenaikan permintaan ikan basah tahun 2017 sebesar 48.357 ton (48.357.000 kg) yang merupakan selisih dari 1.810.380 ton – 1.761.923 ton. Untuk memenuhi keperluan kenaikan permintaan ikan segar tersebut ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh seorang pemimpin perusahaan atau pebisnis:

- (1) Berapa besar *market space* (peluang pasar) yang tersedia.
- (2) Berapa besar *market share* (bagian yang dapat dimanfaatkan)
- (3) Berapa jumlah pebisnis yang akan memanfaatkan peluang itu. Ingat dalam contoh ini **sudah ada 4 orang pemain (pebisnis)** yang sudah beroperasi.
- (4) Semakin kecil *market share* yang diambil dari *market space* yang tersedia, semakin besar kemungkinan peluang usaha itu bisa **menguntungkan** bagi pendatang baru yang ingin terjun ke bisnis

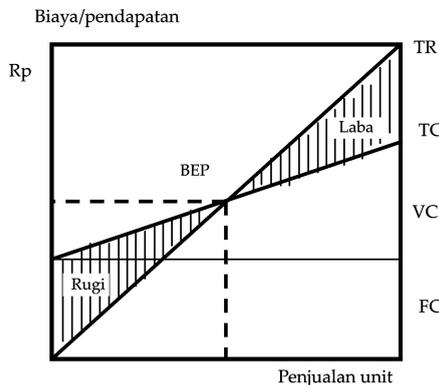
ikan basah itu. Sebaliknya semakin besar *market share* yang diambil dari *market space* oleh seorang pendatang baru, semakin **diragukan keberhasilannya**.

Dengan demikian seorang pebisnis yang merupakan pendatang baru yang ingin terjun ke bisnis ikan basah di Kota Banjarmasin, ia harus memahami empat hal penting tersebut diatas (a, b, c, dan d). Bila ia terburu nafsu lalu mengambil seluruh *market space* sebesar 48.357 ton (48.357.000 kg), untuk dijadikannya *market share* maka secara analisis matematika kemungkinan besar ia akan kandas, karena pada dasarnya naluri bisnis empat pemain (pebisnis) yang sudah beroperasi sudah jelas juga mengincar tambahan peluang itu.

Jadi idealnya seorang pendatang baru dalam bisnis ikan basah ini, dikatakan rasional bila ia hanya mengambil **seperlima dari peluang yang ada**, karena sebelum dia masuk ke bisnis itu sudah ada 4 orang yang menggeluti bisnis itu. Jadi jumlah yang akan berebut *market share* itu bukan hanya pendatang baru tetapi menjadi 5 orang (4 orang yang sudah beroperasi + 1 pendatang baru). Untuk contoh ini seperlima dari 48.357 ton (dibulatkan menjadi 50.000 ton) = 10.000 ton atau = 10.000.000 kg untuk tahun pertama yang menjadi porsi rasional jika pendatang baru itu jadi masuk ke bisnis ikan basah di Kota Banjarmasin.

e. Analisis Break Event Point (BEP).

Break Event Point adalah titik batas penghasilan perusahaan yang tidak mengalami kerugian dan juga tidak mengalami keuntungan (titik impas), sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar 6.1.

Kurva *Break Even Point* suatu perusahaan

Sumber: Murti Sumarni – John Soeprihanto, 2010: 253.

Dari gambar 6.1. (Kurva Break Even Point) tersebut kita dapat mengetahui:

- (1) Perusahaan masih bisa menutup biaya operasional perusahaan dalam hitungan waktu sebulan.
- (2) Perusahaan masih bisa menutup dengan mencicil pengembalian biaya modal dalam hitungan waktu setelah lebih dari sebulan atau setahun keatas.
- (3) Pada titik BEP ini perusahaan belum mendapat keuntungan dan juga belum rugi (impas), dimana TC (Total cost) = TR (Total revenue)

Dalam analisis *Break Event Point* ini selain dapat menutup biaya operasional dalam sebulan, juga setelah itu dalam hitungan waktu di atas sebulan atau setahun keatas perusahaan sudah bisa mulai mencicil pengembalian biaya modal yang diinvestasikan dalam bisnis itu.⁶ Apabila setelah di analisis dua ketentuan tersebut tercapai, maka bisnis itu dapat dipacu untuk mendapatkan keuntungan dengan (a) mengurangi biaya yang kurang perlu (b) meningkatkan strategi pemasaran melalui promosi dan periklanan (c) membangun jaringan bisnis sampai produk itu dekat dengan konsumen, berdasarkan pengalaman para pebisnis secara bertahap pelan tapi pasti bisnis itu dapat meraih keuntungan dan bila sudah stabil maka bisnis itu sudah biasa dianggap *visible*.

Contoh:

Salah satu bidang dan jenis bisnis yang dapat kita pilih untuk masyarakat yang tinggal di perkotaan misalnya di bidang akomodasi dengan jenis usaha rumah kos, atau biasa disebut orang "Kos-Kosan". Bisnis kos-kosan ini tidak terlalu merepotkan, tetapi keuntungannya sangat menjanjikan, karena di kota-kota besar tingkat provinsi dan kabupaten/kota yang sudah ada Perguruan tinggi dan kegiatan ekonomi dan bisnisnya sudah ramai tersedianya rumah kos sangat diperlukan.

Mereka yang sangat memerlukan tersedianya rumah kos ini adalah mahasiswa yang berasal dari luar daerah yang memilih kuliah di kota, pegawai negeri atau karyawan perusahaan swasta yang masih bujangan yang bekerja di kota, dan juga orang-orang yang berasal dari kota lain yang ada urusan bisnis dalam 2 atau 3 hari ke kota itu.

⁶ Ma'ruf Abdullah, *Op Cit*, h.80-87

Sebelum melakukan analisis *break event point* ada baiknya lebih dahulu disini diberitahukan beberapa hal penting untuk diketahui dan diperhatikan dalam melaksanakan bisnis rumah kos ini.

- (1) Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh pemilik kos:
 - (a) Menjaga, merawat, dan memelihara rumah kos dan lingkungannya agar selalu bersih.
 - (b) Mudah berkomunikasi dan mengenali penghuni rumah kos.
 - (c) Bijaksana dalam menerapkan peraturan di rumah kos.
- (2) Modal awal yang diperlukan:
 - (a) Sebuah rumah dengan ukuran yang memadai, tidak harus milik sendiri, tetapi juga bisa dengan mengontrak.
 - (b) Fasilitas rumah dan kamar kos seperti: bed (tempat tidur), meja dan kursi tempat belajar. Lemari tempat pakaian, kamar mandi, listrik, dan TV ukuran kecil di masing-masing kamar kos.
 - (c) Tempat parkir kendaraan (sepeda motor), dan bila memungkinkan juga tempat parkir mobil.
 - (d) Kursi tamu di ruang tamu (loby)
 - (e) Bak/kotak sampah di masing-masing kamar dan ruang tamu (loby).
- (3) Menganalisis *Break Even Point* (BEP).

(3.1.) Biaya modal.

(a) Renovasi bangunan (membuat 10 buah kamar)	Rp. 25.000.000,00
(b) Membeli 10 buah bed, bantal dan seprai	Rp. 3.000.000,00
(c) Membeli 10 pasang meja dan kursi belajar	Rp. 1.500.000,00
(d) Membeli 10 buah lemari pakaian kecil	Rp. 1.500.000,00
(e) Membeli 1 pasang kursi tamu	Rp. 3.000.000,00
(f) Membeli 10 TV Berwarna 14 inch	Rp. 2.500.000,00
(g) Membeli 10 buah tempat sampah	Rp. 250.000,00
(h) Mengecat kamar	Rp. 2.250.000,00
Sub total 1	Rp. 36.000.000,00

(3.2) Biaya operasional perbulan:	
(a) Rekening listrik dan air	Rp. 1.000.000,00
(b) Biaya perawatan	Rp. 500.000,00
(c) Gaji karyawan (kebersihan)	Rp. 1.500.000,00
Sub total 2	Rp. 3.000.000,00
(3.3) Pendapatan perbulan	
10 x Rp 750.000,00	Rp. 7.500.000,00
(3.4) Penghasilan kotor perbulan (Pndptn – Biaya Oprs)	Rp. 4.500.000,00
(3.5) Cadangan untuk pajak dan infak	Rp. 750.000,00
(3.6) Keuntungan bersih (Pendptn kotor – pjik dan infak)	Rp. 3.750.000,00
(3.7) Biaya rumah tangga	Rp. 2.500.000,00
(3.8) Tabungan hari tua	Rp. 250.000,00
(3.8) Tabungan untuk pengembalian biaya modal	Rp. 1.000.000,00
(3.9) BEP tercapai dalam $36.000.000,00/1.000.000,00 \times 1$ bulan = 36 bulan atau 3 tahun.	

Dengan demikian besarnya modal yang diinvestasikan dan masa pakai atau usia produktifnya yang ditaksir bisa mencapai 5 s/d 7 tahun (sepanjang dipelihara dan dirawat dengan baik), dibandingkan dengan profitabilitasnya yang dapat digunakan untuk: a) menutup biaya operasional, b) biaya rumah tangga, c) membayar pajak, d) berinfak bagi pebisnis syariah, dan e) dapat mengembalikan biaya modal pada tahun ke-3, maka pemilihan bisnis dibidang akomodasi pada jenis rumah kos (Kos-kosan) sudah dapat disebut *visible*.

5. Kriteria Pengambilan Keputusan

Secara umum ada 2 kriteria yang dipakai untuk pengambilan keputusan jenis mana yang dipilih. 2 kriteria yang dimaksud itu adalah: a) Profitabilitas komersial. b) Profitabilitas ekonomi nasional.⁷

⁷ Jumingan, *Studi Kelayakan Bisnis*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, h.151

Kedua kriteria ini dapat dijabarkan lagi sesuai dengan posisi masing-masing pengambil keputusan yang akan berbisnis.

Dalam studi kelayakan bisnis, pada umumnya seorang investor (pemodal) akan lebih dahulu memperhatikan profitabilitas komersialnya. Apakah proyek (bisnis) yang akan dibuka itu akan memberikan tingkat keuntungan yang dianggap layak. Baru setelah itu menyusul pertimbangan-pertimbangan yang lain yang menyangkut manfaat yang lebih luas bagi masyarakat dan lingkungannya. Hal ini sah-sah saja karena kelangsungan suatu usaha itu sangat tergantung kepada keuntungan yang didapat itu. Dari keuntungan itulah nanti ia dapat:

- a. Mengelola dan mengembangkan usahanya.
- b. Melaksanakan kewajibannya terhadap karyawan (membayar gajinya).
- c. Melaksanakan kewajibannya terhadap Negara (membayar pajak).
- d. Melaksanakan kewajibannya terhadap masyarakat sesuai ajaran agamanya seperti berinfak (menurut ajaran agama Islam) atau istilah yang lain menurut agama non muslim.

Berbeda kalau inisiatif dan pelakunya dari pihak pemerintah, maka profitabilitas komersial bukan pertimbangan satu-satunya. Sesuai dengan peran dan fungsinya maka tanggung jawab pemerintah itu sangat luas. Oleh karena itu dalam mempertimbangkan suatu proyek atau bisnis yang ditangani pemerintah, maka pemerintah juga mempertimbangkan banyak aspek-aspek lainnya seperti:

- a) Menyerap tenaga kerja, mengingat masih banyak penduduk kita yang belum memiliki pekerjaan tetap dan bahkan yang menganggurpun masih banyak.
- b) Ruang lingkup dan kompleksitas proyek (bisnis) itu. Makin luas ruang lingkup dan kompleksitasnya, makin banyak tenaga ahli dan dana yang diperlukan.
- c) Kalau proyek (bisnis) itu masuk ke jaringan perdagangan luar negeri, seberapa banyak kemungkinannya mendapatkan devisa bagi Negara.
- d) Seberapa besar proyek (bisnis) itu memberi manfaat (mendatangkan kesejahteraan) bagi rakyat Indonesia sesuai dengan amanat pasal 33 Undang Undang Dasar 1945.

6. Manfaat Studi Kelayakan

Ada beberapa pihak yang berkepentingan terhadap hasil studi kelayakan ini terkait kepentingan mereka masing-masing dalam aktivitas dan tanggung jawabnya. Mereka itu adalah: a) investor, b) kreditor, dan c) pemerintah.

a. Bagi Investor.

Investor adalah seorang atau lembaga yang memiliki sejumlah dana dan menanamkan dananya dalam suatu proyek (bisnis) dengan mendapatkan kompensasi berupa bagian dari keuntungan dari proyek atau bisnis itu. Investor akan lebih memperhatikan prospek proyek (bisnis), karena ia sangat berkepentingan dengan laba yang akan diperolehnya.

Pengertian prospek disini adalah tingkat keuntungan yang diharapkan akan dapat dicapai oleh proyek (bisnis) itu beserta kemungkinan resiko yang bisa terjadi atas inestasi yang ditanamkannya. Antara keuntungan dan resiko ini ada hubungan positif, yaitu semakin tinggi resiko investasi, semakin tinggi pula tingkat keuntungan yang diminta oleh investor.

Investor baru mau menanamkan modalnya apabila proyek (bisnis) yang memerlukan modal itu benar-benar dipersiapkan melalui studi kelayakan sehingga benar-benar dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknis, ekonomis, dan keuangan.

Studi kelayakan bisa dilakukan oleh investor sendiri bila ia ingin lebih yakin dengan hasilnya, sehingga ia benar-benar mengambil keputusan dengan pertimbangan yang matang. Studi kelayakan juga sering dilakukan oleh pemilik proyek (bisnis) sendiri yang masih membutuhkan partisipasi para penanam modal. Ini dimaksudkan untuk menarik minat dan meyakinkan para penanam modal, bahwa proyek tersebut mempunyai prospek yang baik, sehingga tidak perlu ragu untuk menanamkan modalnya di proyek (bisnis) yang ditawarkan itu.

b. Bagi kreditor.

Kreditor sangat memerlukan sekali hasil studi kelayakan proyek (bisnis) ini, karena hasil studi kelayakan itu menjadi prasyarat dan sekaligus sebagai bahan pertimbangan utama dalam memberikan

pinjaman atau pembiayaan yang diminta oleh pemilik proyek (bisnis) yang bersangkutan.

Pihak yang bertindak sebagai kreditor biasanya adalah perbankan atau lembaga keuangan non bank. Kebanyakan pihak perbankan dan lembaga keuangan non bank melakukan sendiri studi kelayakan ini. Hal ini dilakukan karena masing-masing bank dan lembaga keuangan mempunyai kunci-kunci penilaian sendiri yang menyangkut layak atau tidak layaknya suatu proyek (bisnis) itu diberikan pinjaman (dibiayai).

Para kreditor, dalam hal ini bank atau lembaga keuangan non bank dalam praktek kerja mereka, lebih-lebih dalam pemberian pinjaman (pembiayaan) sangat memperhatikan segi keamanan dana yang mereka keluarkan, dalam arti kesanggupan pihak peminjam untuk mengembalikan, baik angsuran maupun bunga (nisbah bagi hasil bagi bank dan lembaga keuangan non bank syariah), termasuk pula ketepatan waktu dan jumlah yang harus dibayar setiap bulannya.

Dengan demikian jelaslah bahwa studi kelayakan itu merupakan salah satu substansi dari prinsip kehati-hatian dalam operasional bank dan lembaga keuangan non bank yang harus dipegang teguh sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Undang Undang Perbankan.

c. Bagi pemerintah

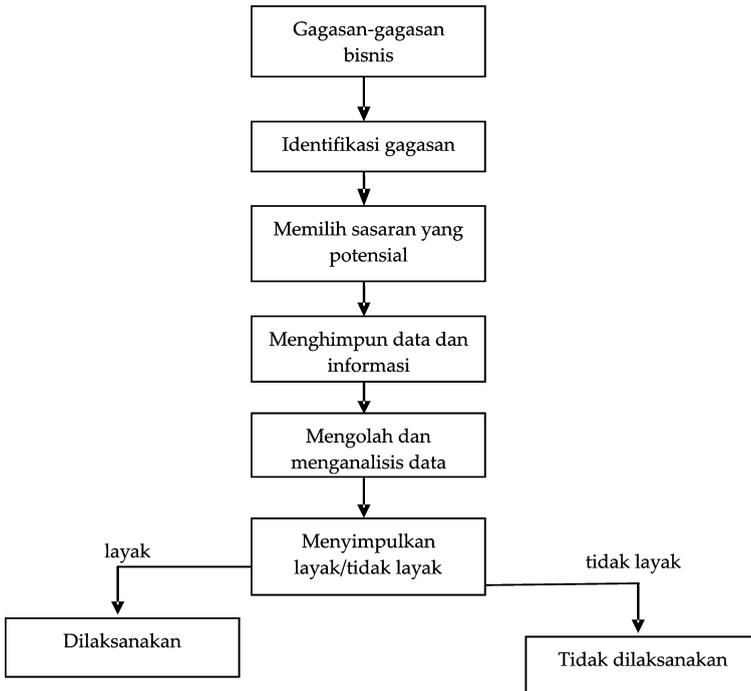
Pemerintah juga sangat berkepentingan dengan studi kelayakan proyek (bisnis) ini, terutama manfaat proyek (bisnis) bagi kemajuan perekonomian nasional, apakah proyek (bisnis) itu membantu menghemat devisa dan menambah devisa, serta memperluas kesempatan kerja, tidak merusak lingkungan dan hal-hal lain yang bertentangan dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Selain itu pemerintah juga berkepentingan terhadap studi kelayakan proyek (bisnis) ini dari segi administratif sebagai bahan penilaian layak atau tidak proyek (bisnis) itu diberi izin untuk beroperasi.⁸

⁸ Ma'ruf Abdullah, *Op Cit*, h. 71.

7. Proses Studi Kelayakan

Studi kelayakan proyek (bisnis) harus dilakukan secara sistematis sesuai tahapan-tahapan yang sudah dianggap standar. Standar tersebut minimal melalui tahapan-tahapan yang nampak dalam gambar berikut:



Gambar 6.2.

Tahapan studi kelayakan proyek (bisnis)

Sumber: Abdullah, 2011: 72

BAB VII

PERENCANAAN BISNIS SYARIAH

1. Pengertian Perencanaan

Dalam bidang apapun, termasuk dalam bisnis “perencanaan” merupakan fungsi utama dan pertama dalam aktivitas keseharian. Ada beberapa rumusan pengertian tentang perencanaan yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

- a. Storn dan Winkel (1993) dalam Ahmad Ibrahim Abu Sinn¹ menyebutkan; Perencanaan itu adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program, yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan untuk menjamin agar kebijakan dan program itu dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan kondisi yang berkembang.
- b. Handoko merumuskan, perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya.²
- c. Hafiduddin dan Tanjung merumuskan, perencanaan (planning) adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang optimal.³

¹ Ahmad Ibrahim Abu Sina, *Manajemen Syariah*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2006, h. 74

² T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPPE Yogyakarta, 2000, h.

³ Didin Hafidhuddin dan Hendry Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta, 2003.

- d. Daft merumuskan, perencanaan (planning) adalah tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya.⁴
- e. Abdullah merumuskan, perencanaan menempati posisi yang sangat penting dalam manajemen, karena merupakan fungsi pertama dan utama dari aktivitas manajemen, yang sangat berpengaruh terhadap fungsi-fungsi manajemen lainnya, dalam pencapaian tujuan organisasi.⁵

Dengan demikian dapat disimpulkan:

Perencanaan dalam arti yang umum adalah proses menentukan tujuan organisasi yang ingin dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan itu dengan menggunakan sumber daya organisasi yang meliputi: penggunaan sumberdaya manusia, keuangan, material, mesin-mesin (peralatan), dan metode (cara) menggunakannya.

Kemudian kita juga dapat merumuskan pengertian perencanaan dalam dalam ruang lingkup manajemen yang khusus, dalam hal ini yang dimaksudkan untuk buku ini “perencanaan dalam manajemen bisnis”. Untuk ini harus dipahami dahulu apa yang menjadi tujuan bisnis itu. Pada umumnya bisnis (perusahaan) itu mempunyai tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan.

Dengan demikian pengertian perencanaan dalam manajemen bisnis adalah proses pencapaian tujuan bisnis (dalam hal ini untuk “mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan”) dengan menggunakan sumber daya organisasi (bisnis) yang meliputi penggunaan sumberdaya manusia, keuangan, material, peralatan, dan metode yang diperlukan, secara efektif dan efisien.

Dan dalam arti yang lebih khusus lagi yang menjadi pokok bahasan buku ini adalah “perencanaan dalam manajemen bisnis syariah.” Untuk ini harus dipahami dulu apa yang dimaksud dengan bisnis syariah itu. Bisnis syariah adalah aktivitas bisnis yang boleh dilakukan menurut ketentuan syariah (hukum Islam).

Mengapa demikian? karena semua aktivitas dalam Islam, termasuk berbisnis tidak ada yang bebas nilai. Semua aktivitas terikat

⁴ Richard L. Daft, *Management*, Salemba Empat, Jakarta, 2007, h.

⁵ Ma'ruf Abdullah, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Antasari Press, Banjarmasin, 2011, h.

dengan norma agama, etika, dan norma sosial lainnya yang mengatur mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan. Dengan demikian pengertian “perencanaan dalam manajemen bisnis syariah” adalah proses pencapaian tujuan bisnis syariah (dalam hal ini keuntungan yang berkelanjutan) dengan menggunakan sumberdaya organisasi (bisnis syariah) yang meliputi penggunaan sumber daya manusia, keuangan, material, peralatan, dan metode yang diperlukan dalam batas-batas yang dibolehkan oleh syariat Islam, secara efektif dan efisien.

2. Perencanaan dalam Perspektif Bisnis Syariah

Perencanaan dalam perspektif bisnis syariah adalah kegiatan awal bisnis syariah dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan bisnis yang dijalankan agar mendapatkan hasil yang optimal.

Perencanaan dalam bisnis syariah adalah suatu keharusan yang mau tidak mau harus dibuat karena memang diperlukan sebagai acuan setiap kegiatan yang dilakukan dalam berbisnis.

Dalam manajemen pada umumnya maupun dalam manajemen bisnis syariah perencanaan itu merupakan sunnatullah, sebagaimana dapat dipahami dari makna ayat Al-Qur’an berikut ini:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ سَاءَ أَمْتُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“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.” (QS. Al-Hasyar: 18)

Selain dari makna ayat tersebut juga dapat dipahami dari makna hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

“Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah” (H.R. Ibnu Mubarak).

Didalam membuat perencanaan yang baik orang harus memperhatikan keadaan masa lalu, memperhatikan keadaan masa kini yang sedang berjalan dan memprediksi keadaan yang akan datang berdasarkan gambaran masa kini dan masa lalu. Meskipun sudah

dengan cermat kita membuat perencanaan, namun bukan mustahil kita juga menemui kendala baik dalam menyusun perencanaan maupun dalam melaksanakan rencana tersebut.

Kendala ini adalah suatu keniscayaan karena apa yang kita rencanakan tidak semua ada dalam jangkauan dan kendali kita. Inilah salah satu indikator kenisbian kemampuan manusia sebagai makhluk yang diciptakan oleh yang Maha Kuasa. Oleh karena itulah bagi orang-orang yang beriman kepada adanya kekuasaan Allah tidak boleh sombong, takabbur, dan membanggakan diri dengan kemampuannya. Seorang pemimpin dan pebisnis syariah akan menyadari sepenuhnya bahwa ilmu yang ada padanya, bukan berasal dari miliknya sendiri, tetapi semata-mata karena kemurahan Allah yang memberikan kepadanya. Dengan kesadarannya ini maka seorang pemimpin dan pebisnis syariah insya Allah ia akan bersikap tawadhu, seperti kata pribahasa “padi itu semakin berisi semakin runduk”.

Dalam konteks ini pula maka segala kendala yang terjadi itu harus dimaknai sebagai *sunnatullah* dan sebagai ujian dari Allah apakah kita memang orang yang sungguh-sungguh dengan pekerjaan yang kita pilih itu. Dan apabila kita hadapi dengan sungguh-sungguh maka kendala itu bisa menjadi peluang untuk meningkatkan kualitas pekerjaan kita. Kita semakin teliti dan semakin cermat dalam membuat dan merevisi perencanaan dan semakin cermat dan semakin teliti pula dalam melaksanakannya.

Dalam persepsi Islam jelas sekali kendala (kesulitan) itu oleh Allah SWT tidak diberikan begitu saja tetapi selalu disertai dengan kemudahan. Dan fungsi kemudahan disini sebagai *reward* dari Allah kepada orang yang mau bersungguh-sungguh berjuang menghadapi kendala (tantangan) dalam melaksanakan pekerjaannya, sebagaimana dapat dipahami dari firman Allah berikut ini:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (Q.S. Al-Insyirah: 5-6)

Begitu pula dapat dipahami dari makna hadis Nabi Muhammad SAW berikut ini:

“... Ketahuilah bahwa bersama kesabaran ada kemenangan, bersama kesusahan ada jalan keluar, bersama kesulitan ada kemudahan”. (H.R. Tirmidzi)

3. Karakteristik Perencanaan

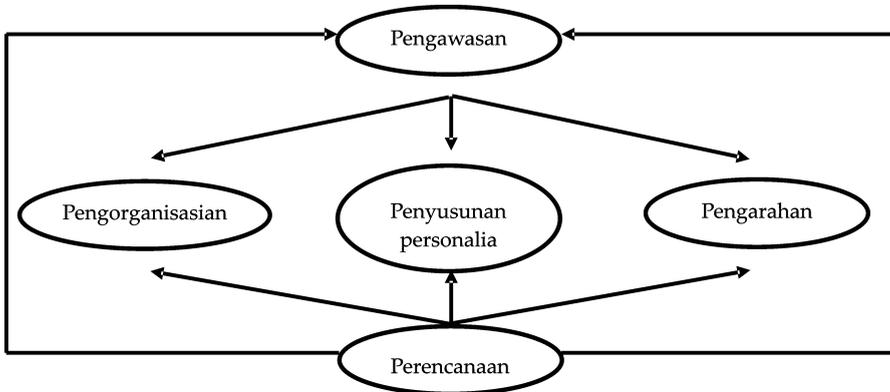
Perencanaan adalah kegiatan pertama dan utama dalam pelaksanaan aktivitas manajemen yang berjalan secara berkesinambungan yang merupakan siklus dari suatu tahun ke tahun berikutnya, dan selalu mengalami penyempurnaan baik perbaikan maupun pembaharuan. Oleh karena itu perencanaan memiliki karakteristik yang khusus, diantaranya yang selalu kita rasakan:

- a. Perencanaan adalah proses yang tidak berakhir bila perencanaan tersebut telah ditetapkan.
- b. Rencana yang telah ditetapkan harus di implementasikan.
- c. Selama proses implementasi dan pengawasan rencana-rencana tersebut mungkin saja memerlukan revisi, modifikasi, dan penyesuaian disana sini untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan.
- d. Perencanaan kembali (mengkaji ulang perencanaan) dapat menjadi faktor penentu keberhasilan.
- e. Perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang baru secepat mungkin.

4. Posisi Perencanaan dalam Fungsi-Fungsi Manajemen

Perencanaan kegiatan bisnis sebagaimana juga dengan perencanaan pada umumnya harus dibuat secara menyeluruh dan komprehensif. Tidak bisa hanya sepotong-sepotong, karena harus jelas dan sinkron hubungan antara perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen dengan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya.

Sebagaimana dijelaskan di awal bab ini bahwa perencanaan itu merupakan fungsi utama dan pertama dalam manajemen, maksudnya adalah bagaimana aktivitas fungsi-fungsi manajemen yang lainnya itu sangat bergantung pada fungsi perencanaan yang meresap dan menyinari fungsi-fungsi manajemen yang lainnya (pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan). Dengan demikian posisi perencanaan benar-benar sangat strategis dan menentukan segalanya dalam aktivitas organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 7.1.

Hubungan fungsi perencanaan dengan fungsi manajemen lainnya.

Dari gambar 7.1. tentang hubungan perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya kita dapat memahami bahwa apa yang akan dilakukan pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengawasan harus sinkron dengan yang termuat dalam perencanaan.

5. Kiat-Kiat Menyusun Perencanaan

Sebuah perencanaan diprediksi akan baik bila memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu, diantaranya:

- a. Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa yang dilakukan itu adalah baik. Ukuran baik dalam persepsi Islam (syariah) adalah sesuai dengan ajaran Islam. Kita dilarang melakukan sebuah perencanaan bisnis yang dilarang dalam Islam walaupun usaha itu menguntungkan, Seperti bisnis judi, pelacuran, narkoba dan lain-lain. Kenapa dilarang? Karena baik modalnya maupun keuntungannya kehilangan berkah dan mengundang bencana.
- b. Dipastikan betul bahwa sesuatu yang akan dilakukan dalam perencanaan itu memiliki banyak manfaat. Manfaat disini bukan hanya untuk kegiatan bisnis itu sendiri saja, tetapi juga untuk masyarakat sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Tanggung jawab Sosial Perusahaan (*Sosial Corporate Responsibility*)
- c. Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan apa yang akan dilakukan dalam perencanaan itu. Misalnya

perencanaan bisnis bidang transportasi “Taksi Argo”, maka perencanaan yang dibuat harus sesuai dengan pengetahuan tentang mobil yang akan dipakai, seperti misalnya: pengetahuan tentang perawatan mobil, tentang trayek, cara mendapatkan sopir yang jujur, perhitungan setoran sopir, dan lain-lain.

- d. Sebelum membuat perencanaan sebaiknya dilakukan dahulu studi banding (*benchmark*) ke perusahaan sejenis yang terbaik pengelolaannya dan sukses dalam pelaksanaannya. Hasil studi banding itu akan menambah wawasan dan pengetahuan kita, serta memudahkan kita membuat perencanaan bisnis.
- e. Harus dapat dibayangkan bagaimana prosesnya dari perencanaan yang disusun itu sampai pada realisasinya, sehingga memudahkan kita memahami dari mana memulai, menuju kemana, dan dalam perjalanan menuju kemana tersebut apa saja yang dikerjakan.

6. Tahap-Tahap Perencanaan

Perencanaan adalah pekerjaan administrasi yang tersusun rapi, harmonis, dan komprehensif yang menggambarkan hubungan yang sistematis antara fungsi perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, sehingga nampak sebagai satu kesatuan yang kompak dan kokoh.

Untuk mewujudkan yang demikian itu maka perencanaan harus disusun dengan mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut:⁶

Tahap pertama, menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Pada tahap ini perencanaan dimulai dengan menetapkan keputusan tentang apa yang menjadi tujuan organisasi (lembaga bisnis) itu. Tanpa tujuan yang jelas bisa terjadi lembaga bisnis itu dalam operasionalnya akan menggunakan sumberdaya organisasi secara tidak efektif dan tidak efisien. Pada hal efektif dan efisien adalah prinsip yang harus selalu dijaga dan dipertahankan dalam praktek bisnis. Kalau sampai terjadi apalagi disengaja itu berarti suatu kerugian.

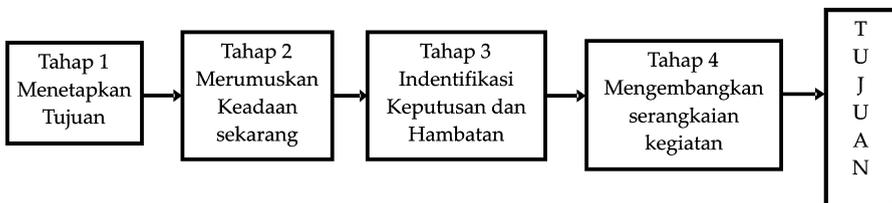
Tahap kedua, merumuskan keadaan saat ini. Memahami pengertian keadaan saat ini, bagi organisasi bisnis sangat penting, karena dari situlah kita berangkat untuk mencapai tujuan organisasi bisnis yang sudah dirumuskan dalam tahap pertama, dan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan itu.

⁶ T. Hani Handoko, *Op Cit*, h.79

Tahap ketiga, mengidentifikasi segala kekuatan, kelemahan dan segala peluang dan ancaman. Dengan memahami situasi dan kondisi obyektif ini kita dapat mempersiapkan strategi yang diperlukan memasuki keadaan itu dan berjuang untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi bisnis, yaitu mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan.

Tahap keempat, mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi bisnis yang sudah ditetapkan pada tahap pertama. Termasuk disini mempersiapkan, membuat dan melakukan penilaian berbagai alternatif, dan memilih alternatif kegiatan yang terbaik dan menguntungkan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi bisnis.

Untuk memudahkan memahami tahap-tahap dalam penyusunan perencanaan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 7.2.
Tahap-Tahap Perencanaan
Sumber: Handoko, 2000: 80.

7. Tipe Perencanaan

Perencanaan dapat dikelompokkan menjadi dua: a) menurut klasifikasinya, dan b) menurut teknis pembuatannya. Cara melakukan pengklasifikasian dan teknis pembuatannya akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu digunakan. Meskipun pada dasarnya proses pembuatan perencanaan itu sama bagi setiap manajer yang menangani, namun dalam prakteknya dapat mengambil berbagai bentuk.

Hal ini terjadi karena alasan-alasan berikut:

- a. Perbedaan tipe organisasi dan juga berbeda misi
- b. Dalam satu organisasi juga dibutuhkan perencanaan yang berbeda untuk waktu yang berbeda pula.

c. Masing-masing manajer yang berlainan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.

1) Klasifikasi perencanaan.

Berdasarkan klasifikasinya perencanaan dibedakan menjadi:

a) Perencanaan bidang fungsional.

Mencakup rencana: produksi, pemasaran, keuangan, personalia, dan sebagainya. Masing-masing bidang akan membuat rencana sesuai dengan keperluan bidangnya masing-masing. Misalnya, bidang produksi memuat perencanaan tentang: bahan baku yang diperlukan, jadwal produksi, jadwal pemeliharaan mesin, dan sebagainya.

b) Perencanaan organisasional.

Mencakup tingkatan tingkatan organisasi dan keseluruhan organisasi. Perencanaan pada tingkatan tingkatan organisasi biasanya lebih sederhana disesuaikan dengan ruang lingkup tugas dan kewenangan masing-masing tingkatan organisasi. Sedangkan kewenangan organisasi secara keseluruhan lebih rumit karena mencakup seluruh tugas dan kewenangan organisasi.

Misalnya perencanaan tentang mutasi dan promosi karyawan itu menjadi kewenangan direktur (pimpinan organisasi bisnis yang bersangkutan). Sebaliknya penataan dan pengaturan pembagian tugas karyawan menjadi kewenangan tingkatan organisasi masing-masing untuk merencanakannya.

Contoh lain perencanaan perluasan hubungan kemitraan bisnis dengan perusahaan lain menjadi bagian dari program yang ada dalam rencana organisasi induknya. Sementara itu program-program andalan pada masing-masing tingkatan organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan tingkatan organisasi masing-masing untuk mempersiapkannya.

2) Perencanaan dilihat dari karakteristik.

Perencanaan dilihat dari karakteristik (sifat) rencana meliputi: kompleksitas, fleksibilitas, rasionalitas, formalitas, kualitas, dan kuantitas. Misalnya rencana produksi lebih bersifat kualitatif dan kuantitatif. Rencana perhitungan dan penetapan harga pokok lebih bersifat rasionalitas. Rencana perluasan usaha lebih bersifat fleksibilitas. Dan seterusnya.

3) Perencanaan dilihat dari waktu.

Perencanaan dilihat dari waktu pelaksanaannya meliputi: rencana jangka pendek, rencana jangka menengah, dan rencana jangka panjang. Contoh: rencana jangka pendek biasanya dalam rentang waktu 1 tahun misalnya pengadaan bahan baku untuk perusahaan manufaktur.

Rencana jangka menengah biasanya dalam rentang waktu di atas 1 tahun s.d 3 tahun, misalnya rencana tentang perluasan segmentasi pasar. Kenapa waktunya lebih lama? karena perlu waktu untuk menghimpun data yang berkaitan dengan pasar, waktu untuk menganalisis data yang dikumpulkan tadi, waktu untuk melakukan uji coba perluasan pasar itu, dan waktu untuk mereview dan menyempurnakan program itu.

Begitu pula dengan rencana jangka panjang yang biasanya rentang waktunya 5 tahun s.d 25 tahun. Kenapa waktunya lebih lama lagi? karena banyak hal-hal yang harus dipelajari dan diteliti lebih dahulu, seperti melakukan studi kelayakan, mempersiapkan pendanaannya, dan mempersiapkan sumberdaya manusianya.

Contoh, misalnya perusahaan manufaktur yang memproduksi meubel dari kayu jati berencana dalam 5 s.d 10 tahun kedepan ingin memiliki kantor baru dan pabrik baru yang kapasitasnya lebih besar, letaknya lebih strategis dari yang sudah ada. Untuk mewujudkan ini tentu tidak mudah. Perlu waktu yang cukup untuk survey, studi kelayakan, mendesain bangunan kantor dan bangunan pabrik, dan menghimpun dana yang tentunya sangat besar jumlahnya, sehingga perlu waktu yang cukup untuk merencanakan, mempersiapkan, dan merealisasikannya.

4) Perencanaan dilihat dari unsurnya.

Perencanaan dilihat dari unsur-unsurnya, terdiri dari perencanaan anggaran, perencanaan pengadaan bahan baku, perencanaan pengadaan dan pengembangan sumberdaya manusia, perencanaan pengadaan peralatan kantor, perencanaan pengadaan peralatan pabrik, dan sebagainya.

5) Menurut taknis pembuatannya.

Menurut teknis pembuatannya, perencanaan itu digolongkan menjadi: perencanaan strategik dan perencanaan operasional.⁷

⁷ *Ibid*, h. 85

a) Perencanaan stratejik (*strategic plans*),

Perencanaan stratejik adalah perencanaan yang dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas dan sifatnya strategis dalam arti mengimplementasikan apa yang menjadi visi dan misi organisasi, dengan *argument* yang khas dan jelas tentang keberadaan organisasi, sehingga dapat meyakinkan para pihak yang berkepentingan dengan organisasi itu, seperti misalnya: karyawan (pelanggan internal), para pemasok, pelanggan dan calon pelanggan, penanam modal (pemegang saham), perbankan, pemerintah dan institusi terkait lainnya.

Untuk lebih memahami arti pentingnya perencanaan stratejik ini, perlu pula melihat⁸: (1) alasan dibuatnya perencanaan stratejik, (2) proses pembuatan perencanaan stratejik, (3) kebaikan dan kelemahan perencanaan stratejik, (4) hambatan pembuatan perencanaan stratejik.

(1) Alasan pembuatan perencanaan stratejik.

Ada beberapa alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan stratejik, diantaranya: Pertama, perencanaan stratejik memberikan kerangka dasar yang harus menjadi landasan semua bentuk perencanaan lainnya. Kedua, Pemahaman terhadap perencanaan stratejik akan memudahkan memahami perencanaan lainnya. Ketiga, Perencanaan stratejik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Keempat, Perencanaan stratejik lebih merupakan peran manajemen yang paling kritis (kunci) untuk mencapai keberhasilan.

(2) Proses pembuatan perencanaan stratejik.

Pembuatan perencanaan stratejik pada dasarnya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut⁹:

Langkah pertama, Penentuan misi dan tujuan yang mencakup pernyataan umum tentang *misi, falsafah, maksud, dan tujuan* organisasi. Misi dan tujuan organisasi merupakan tanggung jawab kunci dari eksekutif puncak perusahaan masing-masing, dan perumusannya dipengaruhi oleh nilai-nilai agama, etika, moral,

⁸ *Ibid*, h. 92

⁹ *Ibid*, h. 94-100

hubungan sosial dan kemasyarakatan yang dianut oleh eksekutif puncak perusahaan yang bersangkutan.

Langkah kedua, Pengembangan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi dan menjabarkan tujuan dan strategi yang sudah ada (*existing*).

Suatu profil perusahaan adalah hasil analisis kondisi internal perusahaan yang kemudian digunakan untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang serta merinci kekuatan sumberdaya yang ada baik kuantitas maupun kualitasnya. Profil perusahaan yang ada sekarang ini dikembangkan dan ditingkatkan kemampuannya untuk mendukung implementasi strategi dan pencapaian tujuan di waktu yang akan datang.

Langkah ketiga, Analisis lingkungan eksternal, untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan politik (sebagai faktor eksternal) yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan secara tidak langsung.

Bersamaan dengan itu juga dilakukan hal yang sama terhadap lingkungan eksternal yang lebih khusus, seperti pemasok, pesaing, pasar tenaga kerja, lembaga keuangan (Bank dan Non Bank) yang secara keseluruhan termasuk stakeholders yang ada kepentingan dengan perusahaan, yang akan mempengaruhi secara langsung operasional perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan ini dapat dilakukan dengan berbagai metode peramalan (*forecasting*) dan manajemen ilmiah. Kunci keberhasilan analisis lingkungan untuk keperluan perumusan strategi atau strategi yang diperbaharui terletak kepada kemampuan manajemen perusahaan untuk mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan eksternal perusahaan beserta dampaknya.

Langkah keempat, Analisis lingkungan internal perusahaan, ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan cara membandingkan profil perusahaan dengan lingkungan eksternal. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan persaingan perumusan strategi organisasi diharapkan akan lebih tepat.

Langkah kelima, Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik. Identifikasi tujuan dan strategi, analisis lingkungan, serta analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dipadukan dalam langkah kelima: penentuan berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-ancaman yang harus dihadapi. Kesempatan dan ancaman ini dapat ditimbulkan oleh banyak faktor antara lain perkembangan teknologi, perkembangan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen atau lingkungan.

Langkah keenam, Pembuatan keputusan strategik. Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian, dan pemilihan berbagai alternatif strategik. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategik.

Langkah ketujuh, Pengembangan strategi perusahaan. Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan organisasi perlu menjabarkannya kedalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi operasional. Tujuan dan strategi umum diterjemahkan dan dirinci menjadi berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik yang terdiri dari rencana, program, dan anggaran operasional pada masing-masing bidang fungsional organisasi.

Langkah kedelapan, Implementasi strategi. Menyangkut kegiatan manajemen untuk mengopersasikan strategi. Implementasi berarti peletakan strategi menjadi kegiatan organisasi. Implementasi melibatkan dan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan.

Langkah kesembilan, Peninjauan kembali dan evaluasi. Proses ini sering juga disebut *strategic control*. Pada tahap ini manajer perlu senantiasa memonitor secara priodik dan insidentil. Maupun pada tahap-tahap kritis untuk mengetahui apakah organisasi berjalan kearah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Ada dua pertanyaan inti yang selalu ajukan dalam proses peninjauan kembali dan evaluasi strategik: (1) apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana? (2) apakah strategi dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan?.

b) Perencanaan operasional.

Perencanaan (dalam bahasa sehari-hari disebut rencana) operasional (*Operational plans*), adalah rencana yang lebih rinci yang menguraikan rencana strategik itu akan dicapai. Ada dua jenis rencana operasional: a) rencana sekali pakai (*single use plans*) dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, dan tidak lagi digunakan bila telah tercapai. b) rencana tetap (*standing plans*) merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang.

8. Tujuan dan Rencana

Tujuan dan rencana dalam organisasi telah menjadi konsep umum dalam pemahaman berorganisasi di masyarakat, termasuk dalam lingkup kegiatan berbisnis. Suatu tujuan (*goal*) adalah keadaan yang diharapkan di masa depan yang diupayakan dapat direalisasikan oleh organisasi. Tujuan ini penting sekali artinya bagi organisasi seperti bisnis ini, karena bisnis ini didirikan untuk maksud tertentu, dan tujuan dibuat untuk mendefinisikan dan menyatakan maksud tersebut.¹⁰

Rencana (*plan*) merupakan cetak biru (*blue print*) dari pencapaian tujuan dan memuat rincian tentang alokasi sumberdaya organisasi, jadwal, tugas dan tindakan yang diperlukan untuk merealisasikannya. Dengan demikian tujuan itu merupakan gambaran yang ingin dicapai oleh organisasi (dalam hal ini bisnis), sedangkan rencana merupakan perangkat atau alat (*tool*) yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan perencanaan (*planning*), umumnya menggabungkan kedua definisi tersebut (tujuan dan rencana), yang berarti: tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa saja yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Perencanaan yang dibuat secara utuh, memadukan tujuan dan rencana yang komprehensif mengandung makna penting bagi organisasi (dalam hal ini perusahaan), tidak saja diyakini dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja operasional organisasi (perusahaan), kinerja financial perusahaan, tetapi juga mengandung

¹⁰ Richard L. Daft, *Op Cit*, h.315

pesan-pesan penting yang ditujukan kepada pelanggan eksternal (stakeholders) dan pelanggan internal (karyawan) organisasi (perusahaan) itu.

Pesan-pesan penting tersebut diantaranya adalah:

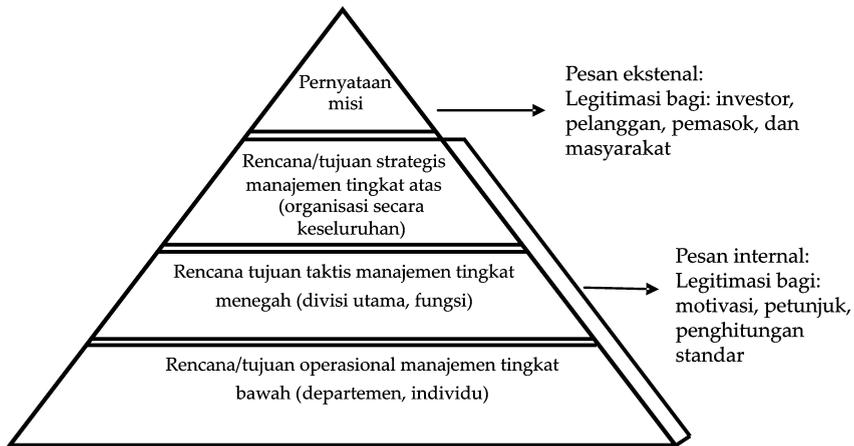
- a. Legetimasi (*legetimacy*). Dalam hal ini misi sebuah organisasi (perusahaan) menggambarkan apa yang dilakukannya dan alasan keberadaannya. Hal ini sangat penting untuk diketahui dan dipahami oleh pelanggan eksternal (stakeholders) seperti investor, pemasok, pelanggan, lembaga keuangan (bank dan non bank) dan pemerintah yang mempunyai kewenangan dalam perizinan.

Misi yang tercantum didalam perencanaan sangat membantu stakeholders dan masyarakat pada umumnya untuk memandang perusahaan secara positif, dan karena itu mereka bisa menerima dan memahami keberadaan perusahaan tersebut. Misi yang kuat juga memberi dampak positif bagi karyawan, membuat mereka berkomitmen pada perusahaan.

- b. Sumber motivasi dan komitmen (*source of motivation and commitment*). Tujuan dan rencana memfasilitasi identifikasi karyawan dengan organisasi dan membantu memotivasi mereka dengan mengurangi ketidak pastian serta mengklarifikasi apa yang harus mereka capai. Kurang jelasnya tujuan dapat merusak motivasi dan komitmen karyawan. Tujuan perusahaan dibuat untuk menjawab pertanyaan “mengapa” sehubungan dengan keberadaan perusahaan itu, sedangkan rencana menjelaskan tentang “bagaimana “ mencapai tujuan.
- c. Panduan untuk tindakan (*Guides to action*). Tujuan dan rencana memberikan arah. Kedua hal ini memfokuskan perhatian pada target tertentu dan mengarahkan usaha karyawan menuju hasil yang berguna.
- d. Pengambilan keputusan yang rasional (*Rational for Decisions*). Melalui penentuan tujuan dan rencana para manajer belajar tentang apa yang hendak dicapai organisasi. Mereka dapat membuat keputusan untuk menjamin bahwa kebijakan internal, peran, kinerja, struktur, produk, dan pengiriman sesuai dengan hasil yang diharapkan. Keputusan organisasi sesuai dengan rencana.
- e. Standar kinerja (*Standard of performance*). Sebagaimana diketahui bahwa tujuan menjelaskan hasil yang diharapkan organisasi, maka

dengan demikian juga berarti tujuan berfungsi sebagai kriteria kinerja. Dengan kata lain tujuan memberikan standar penilaian.

Secara visual bagaimana dan dimana posisi misi, rencana dan tujuan strategis, rencana dan tujuan taktis, dan rencana dan tujuan operasional yang dibahas dalam sub bab ini dan sub bab terdahulu (7. Tipe Perencanaan) sebagaimana nampak pada gambar berikut:



Gambar 7.3.

Posisi misi, rencana/tujuan strategis, rencana/tujuan taktis.
Dan rencana/tujuan operasional.

Sumber: Daft, 2006: 316.

9. Hambatan Pembuatan Rencana yang Efektif

Penetapan tujuan merupakan langkah esensial dalam perencanaan, namun tidak semua manajer dapat mempersiapkannya, karena dalam kenyataannya ada kendala dalam menetapkan rencana yang efektif.¹¹ Beberapa hambatan tersebut antara lain:

- a. Kurang pengetahuan tentang organisasi. Para manajer tidak dapat menetapkan tujuan-tujuan yang berarti bagi satuan-satuan kerja mereka tanpa mengetahui tentang pekerjaan satuan-satuan kerja dan organisasi secara keseluruhan.
- b. Kurang pengetahuan tentang lingkungan. Para manajer sering kurang memahami lingkungan eksternal organisasi, seperti pesaing, pemasok, pelanggan, lembaga keuangan (bank dan non

¹¹ T. Hani Handoko, *Op Cit*, h. 101

- bank), dan pemerintah sebagai pihak yang berwenang dalam perizinan.
- c. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif. Rencana-rencana dibuat tidak hanya didasarkan pada pengalaman masa lalu, tetapi juga peramalan kondisi-kondisi di masa yang akan datang.
 - d. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang.
 - e. Perencanaan memerlukan banyak biaya untuk penggunaan sumberdaya-sumberdaya: dana, fisik (sarana prasarana), dan manusia.
 - f. Takut gagal. Para manajer sering memandang kegagalan sebagai ancaman terhadap keamanan jabatannya, penghargaan dan respek orang lain terhadap dirinya. Hal ini membuat para manajer enggan mengambil resiko dan menetapkan tujuan tertentu.
 - g. Kurang percaya diri. Bila para manajer kurang percaya diri, maka mereka akan ragu-ragu menetapkan tujuan yang menantang. Manajer harus merasa bahwa mereka dan kelompok kerjanya atau organisasi mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

10. Kriteria Penilaian Efektivitas Perencanaan

Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan. Kriteria tersebut masing-masing:

- a. Agar berguna bagi manajemen dalam pelaksanaan fungsi-fungsinya yang lain, suatu rencana harus fleksibel, stabil, berkesinambungan, dan sederhana.
- b. Ketepatan dan obyektivitas. Rencana-rencana harus dievaluasi untuk mengetahui apakah jelas, ringkas, nyata dan akurat. Berbagai keputusan dan kegiatan manajemen lainnya hanya efektif bila didasarkan atas informasi yang tepat.
- c. Ruang lingkup. Perencanaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip kelengkapan, kepaduan, dan konsistensi. Berapa luas cakupan rencana, menyangkut kegiatan apa saja, Bagaimana kerangka hubungan antar kegiatan. Satuan-satuan kerja atau departemen departemen mana yang terlihat.

- d. Efektivitas biaya. Efektivitas biaya perencanaan dalam hal ini adalah menyangkut waktu, usaha, dan aliran kas (*cash flow*) perusahaan. Salah satu pedoman yang harus diingat dalam perencanaan bisnis, jangan lakukan perencanaan bila hasilnya tidak meningkatkan penghasilan.
- e. Akuntabilitas. Ada dua aspek akuntabilitas perencanaan: (1) tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan, dan (2) tanggung jawab atas implementasi rencana. Suatu rencana harus mencakup keduanya.
- f. Ketepatan waktu. Para perencana harus membuat berbagai perencanaan. Berbagai perubahan terjadi sangat cepat akan dapat menyebabkan rencana tidak tepat atau sesuai untuk berbagai perbedaan waktu.

11. Contoh Membuat Perencanaan

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang perencanaan ini, berikut ini diberikan beberapa contoh perencanaan yang berkenaan dengan kegiatan bisnis:

a. Pengadaan Peralatan dan Bahan Baku

Jenis bisnis : Kuliner “Rumah makan Soto Banjar”

Lokasi : Dekat Kampus IAIN Antasari Banjarmasin
Jalan A. Yani KM 4,5 Banjarmasin.

Tabel 7.1.
RENCANA KERJA 2013
PENGADAAN PERALATAN DAN BAHAN BAKU
RUMAH MAKAN SOTO BANJAR

No	Komponen Rencana	Jumlah keperluan perhari					Waktu pengadaan			
		Unit	Kg/ Kb	Bks	Ptg	Lusin	Per hr	Per mgg	Per bln	Per th
I	Peralatan tetap									
1	Kontrak ruko	1								1x
2	Meja-kursi makan	5								1 x
3	Mangkok soto					3				1 x
4	Piring					3				1 x
5	Sendok					3				1x
6	Garpu					3				1 x
7	Gelas					3				1 x

No	Komponen Rencana	Jumlah keperluan perhari					Waktu pengadaan			
		Unit	Kg/ Kb	Bks	Ptg	Lusin	Per hr	Per mgg	Per bln	Per th
8	Cerek air	1								1 x
9	Sablok	1								1 x
10	Wajan	1								1 x
11	Ember	1								1 x
12	Baskom	2								1 x
13	Rak piring & gls	1								1 x
14	Kompor gas	1								1 x
15	Kitchen set	1								1 x
16	Termos air	1								1 x
17	Termos nasi	1								1 x
II Bahan Baku										
1	Tusuk gigi					2			1 x	
2	Tissu			30				1 x		
3	Beras		15				1 x			
4	Gas		15					1 x		
5	Air		60							
6	Bumbu Soto Bjr			25						
7	Kecap asin, manis, pedas					2				
8	Ayam potong		10							
9	Kentang		30							
10	Gula		4							
11	Listrik								1 x	

b. Perhitungan Biaya Modal dan Biaya Operasional.

Jenis bisnis : Kuliner “ Rumah makan Soto Banjar “

Lokasi : Dekat Kampus IAIN Antasari Banjarmasin
Jalan A. Yani KM 4,5 Banjarmasin.

Tabel 7.2.

RENCANA KERJA 2013
PERHITUNGAN BIAYA MODAL DAN BIAYA OPERASIONAL
RUMAH MAKAN SOTO BANJAR

No	Nama barang	Jumlah	Hrg stn (Rp)	Jlh/bln (Rp)	Jlh/thn (Rp)
I Biaya Modal					
1	Kontrak ruko	1 bh		2.000.000	24.000.000
2	Meja-kursi makan	5 psg	300.000		1.500.000
3	Mangkok soto	3 lsn	30.000		90.000
4	Piring	3 lsn	30.000		90.000
5	Sendok	3 lsn	10.000		30.000
6	Garpu	3 lsn	10.000		30.000
7	Gelas	3 lsn	10.000		30.000

No	Nama barang	Jumlah	Hrg stn (Rp)	Jlh/bln (Rp)	Jlh/thn (Rp)
I Biaya Modal					
8	Sablok	1 bh	25.000		25.000
9	Cerek air	1 bh	15.000		15.000
10	Wajan	1 bh	15.000		15.000
11	Ember	1 bh	10.000		10.000
12	Baskom	1 bh	10.000		10.000
13	Rak piring & gls	1 bh	30.000		30.000
14	Kompore gas	1 bh	200.000		200.000
15	Kitchen set	1 bh	50.000		50.000
16	Termos air	1 bh	25.000		25.000
17	Termos nasi	1 bh	25.000		25.000
Jumlah I (biaya modal)					26.175.000
II. Biaya Operasional					
1	Tusuk gigi	2 pak	3.000		3.000
2	Tissu	30 bks	2.500		75.000
3	Beras	15 kg	7.000		105.000
4	Gula	4 kg	13.000		52.000
5	Air	30 kb	50.000		150.000
6	Gas	1 tbg	97.000		97.000
7	Bumbu Soto Bjr	25 bks	5.000		125.000
8	Kecap asin, manis, pedas	2 lsn	50.000		100.000
9	Ayam potong	10 ekr	15.000		150.000
10	Kentang	30 kg	7.000		210.000
11	Listrik	30 kw	50.000		150.000
Jumlah II (Biaya operasional)					1.217.000

Dari Tabel 7.2. dapat diketahui untuk pilihan bisnis kuliner “Rumah Makan Soto Banjar” diperlukan:

- 1) Biaya modal minimal yang harus ditanam paling tidak dalam 1 tahun atau lebih sebesar Rp 26.175.000.
- 2) Biaya operasional perbulan sebesar Rp 1.217.000.00

Selain membuat perencanaan tentang: 1) peralatan yang diperlukan dan bahan baku yang akan dipakai, 2) perhitungan biaya modal yang harus ditanam dalam hitungan 1 tahun atau lebih, dan biaya operasional perbulannya, 3) perencanaan tentang pelaksanaan bisnis kuliner Rumah Makan Soto Banjar tersebut, sehingga dapat diketahui dengan pasti kapan kegiatan bisnis itu dimulai dan kegiatan-kegiatannya meliputi apa saja. 4) membuat analisis “*break even point*” (titik impas) yang sangat berguna untuk mengetahui apakah pilihan bisnis yang dijalankan itu:

- 1) Dalam hitungan setiap bulannya dapat menutup biaya operasional.
- 2) Dan dalam hitungan setahun sudah dapat mencadangkan sebagian dari keuntungannya untuk mencicil pengembalian biaya modal yang ditanam, atau dengan kata lain dalam hitungan satu tahun atau beberapa tahun kedepan “*break even point*” (titik impas) dapat tercapai, dan perusahaan dapat berproduksi dan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

c. Perencanaan Kegiatan dan Agenda Bisnis

Jenis bisnis : Kuliner “Rumah makan Soto Banjar”

Lokasi : Dekat Kampus IAIN Antasari Banjarmasin
 Jalan A. Yani KM 4,5 Banjarmasin.

Tabel 7.3.
 RENCANA KERJA 2013
 KEGIATAN DAN AGENDA BISNIS
 RUMAH MAKAN SOTO BANJAR

No	Kegiatan	Sasaran	Waktu pelaksanaan				Ket
			Jan-Mrt	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Des	
1	Mencari dan menentukan lokasi	Ruko di sekitar Kampus IAIN Antasari	x				
2	Menyiapkan pelaksanaan	Peralatan dan bahan baku		x			
3	Memberitahu lingkungan	RT dan Kampus		x			
4	Pembukaan & silaturrahim	RT, masy, dosen & mhs		x			Sekaligus bagi brosur (promosi)
5	Melaksanakan aktivitas bisnis	Mhsw dan masy		x	x	x	Dst
6	Mengurus izin	Pemko Bjm		x			
7	Mengundang makan & silaturrahmi	Pengurus majlis ta’lim yang dekat				x	Sekaligus bagi brosur (promosi)
8	Menawarkan layanan konsumsi rapat	Unit-unit kerja di IAIN Antasari				x	Diskon 10%
9	Mengundang mkn dan silaturrahim	Anak panti Asuhan yang terdekat				x	Kegiatan amal

Kalau kita perhatikan Tabel 7.3. diatas, maka nampak pada tahun pertama sudah ada tiga kali kegiatan silaturrahim dan promosi, masing-masing pada kegiatan nomor 4. 7. dan 8. Ketika ini dilakukan

perusahaan banyak mengeluarkan biaya. Tetapi tidak perlu khawatir, karena ini merupakan suatu keniscayaan dalam bisnis syariah, (a) mereka yang melakukan silaturahmi akan dilapangkan rezeki dan dipanjangkan umurnya, sebagaimana dijelaskan dalam hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

“Siapa yang senang untuk dilapangkan rezekinya dan dipanjangkan umurnya, maka hendaklah ia menyambung silaturahmi “ (H.R. Bukhari)

Dan (b) tanpa keberanian melakukan promosi maka perusahaan tidak begitu dikenal. Karena tidak begitu dikenal maka bukan mustahil tidak banyak yang tahu dan tentu tamunya yang datang juga tidak banyak.

Sebaliknya bagi perusahaan yang suka melakukan silaturahmi dan promosi, lebih-lebih lagi suka memberi kesempatan kepada tamunya mencicipi makanan yang dijual, biasanya tamunya yang datang dan berbelanja semakin bertambah banyak. Inilah efek positif dari kegiatan silaturahmi dan promosi yang dilakukan oleh pebisnis syariah.

Sedangkan kegiatan nomor 9 merupakan ciri khas dari aktivitas para pebisnis syariah, disamping kebiasaan mereka bersedekah atau berinfak kepada orang-orang yang tergolong dhuafa, sesuai dengan ajaran Islam. Untuk ini para pebisnis syariah dengan sadar dan penuh keyakinan terus melakukannya, karena mereka yakin sekali dengan yang diajarkan Islam sebagaimana firman Allah berikut ini:

قُلْ إِنَّ رَبِّي يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَن يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَهُ ۖ وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ ۖ وَهُوَ

خَيْرُ الرَّازِقِينَ ﴿٣٩﴾

“Katakanlah: “Sesungguhnya Tuhanku melapangkan rezki bagi siapa yang dikehendaki-Nya di antara hamba-hamba-Nya dan menyempitkan bagi (siapa yang dikehendaki-Nya)”. dan barang apa saja yang kamu nafkahkan, Maka Allah akan menggantinya dan Dia-lah pemberi rezki yang sebaik-baiknya. (Q.S. Sabaa’ ; 39)

Makna firman Nya ini bahwa Allah, “akan menggantinya” yaitu dengan keberkahan harta di dunia dan pahala yang besar akhirat.¹²

¹² Oci Yunita Marhari, *Manajemen Bisnis Modern ala Nabi Muhammad*, Al Magfirah, Jakarta, h. 53.

Dari pengalaman seorang pebisnis syariah yang berceritera kepada penulis, doa' orang-orang yang tergolong dhuafa ini dapat mendongkrak kemajuan bisnisnya. Dalam bahasa daerah Banjar katanya "rezeki kita kaya disurung-surung", asalkan katanya semua itu dilakukan dengan tulus ikhlas karena mengharap ridha Allah (*Lillahi ta'ala*).

d. Analisis Break Even Point (BEP).

Analisis *break even point* (titik impas) ini perlu dilakukan selain untuk mengetahui pada jumlah produk berapa unit bisnis itu mencapai titik impas atau TR (Total Revenu) = TC (Total Cost) atau pendapatan = pengeluaran. Selain itu juga dengan menemukan perhitungan BEP itu kita juga dapat memastikan:

- 1) apakah bisnis yang dijalankan itu penghasilannya dalam sebulan dapat menutup biaya operasioal, dan masih ada sisa penghasilan untuk keperluan lain seperti untuk biaya rekening listrik dan air, menggaji karyawan, menyisihkan untuk cicilian membayar pajak kepada pemerintah, dan berinfaq di jalan Allah kepada kaum dhuafa yang menjadi ciri khas bisnis syariah.
- 2) dan kemudian dalam hitungan setahun atau lebih sudah bisa menyisihkan dana dari keuntungan untuk mencicil pengembalian biaya modal.¹³

Apabila *break even point* ini sudah tercapai, dan volume penjualan produk atau jasa terus dapat ditingkatkan, maka berarti biaya operasional dapat dapat ditutupi, dan biaya modal yang ditanam secara bertahap dapat dikembalikan. Selanjutnya apabila tidak ada keperluan lain yang mendesak, maka biaya modal yang sudah kembali itu dapat ditanamkan lagi untuk perluasan atau peningkatan bisnis yang kita geluti itu. Untuk memudahkan melihat apakah dalam hitungan sebulannya bisnis ini dapat menutup biaya operasional dan dalam hitungan setahun sudah dapat menyediakan (mencicil) pengembalian biaya modal yang ditanam diperusahaan itu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Jenis bisnis : Kuliner " Rumah makan Soto Banjar "
Lokasi : Dekat Kampus IAIN Antasari Banjarmasin
Jalan A. Yani KM 4,5 Banjarmasin.

¹³ Ma'ruf Abdullah, *Op Cit*, h. 82-101

Tabel 7.3.
ANALISIS BEP, BIAYA OPERASIONAL DAN BIAYA MODAL
RUMAH MAKAN SOTO BANJAR

I	Biaya modal (sesuai perhitungan tabel 7.2)	26.175.000
II	Biaya operasional/bulan	
	1. Pembelian bahan baku	1.217.000
	2. Gaji 2 org karyawan	3.000.000
	Jumlah biaya operasional	4.217.000
III	Penjualan soto Banjar	
	1. Penjualan langsung 25 hr/bln (25 x 60 porsi x Rp 12.000)	18.000.000
	2. Pesanan rapat-rapat 4 kali/bln (4 x 30 porsi x Rp 12.000)	1.440.000
	Jumlah penjualan	19.440.000
IV	Pendapatan sebelum membayar pajak & infaq (Penjualan-biaya operasional)	4.217.000
		15.223.000
V	Biaya yang masih harus dikeluarkan	
	1. cicilan pajak	100.000
	2. infaq bulanan	200.000
	Jumah biaya yang masih harus dikeluarkan	300.000
		14.923.000
VI	Pendapatan bersih digunakan untuk	
	1. Biaya rumah tangga	4.923.000
	2. Tabungan pengembalian modal yang diinvestasikan dlm bisnis ini per bulan	2.000.000
VIII	Keuntungan bersih per bulan	8.000.000
IX	BEP akan dicapai dalam $26.175.000 \times 1 \text{ bln} = 13, 0875 \text{ bulan}$ 2.000.000 Dibulatkan menjadi 14 bulan	

Dari data yang termuat dalam Tabel 7.4. diatas dapat disimpulkan bahwa bisnis kuliner Rumah Makan Soto Banjar cukup visible, karena terbukti:

- 1) Dapat membiayai biaya operasional yang harus dikeluarkan dalam setiap bulan.
- 2) Dapat membayar kewajiban pajak kepada pemerintah.
- 3) Dapat berinfaq sesuai dengan ketentuan syariah.
- 4) Dapat mengembalikan biaya modal yang ditanam dalam waktu tidak terlalu lama atau 14 bulan.
- 5) Setelah berjalan 14 bulan sudah bisa mulai menghimpun dana untuk perluasan bisnis

BAB VIII

PENGGORGANISASIAN BISNIS

1. Pengertian Pengorganisasian

Aktivitas apapun yang dilakukan, termasuk berbisnis memerlukan pengorganisasian yang baik. Dengan adanya pengorganisasian maka akan jelas siapa mengerjakan apa, bertanggung jawab kepada siapa, dan apa yang menjadi tujuan dalam bekerja itu. Jadi dalam pengertian pengorganisasian memiliki substansi (a) ada tatanan, (b) ada orang yang bekerja, (c) ada sumberdaya yang digunakan, dan (d) ada tujuan yang ingin dicapai.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa pengorganisasian bisnis itu adalah pendayagunaan orang-orang yang ada dalam tatanan (struktur) organisasi bisnis dengan menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan bisnis. Atau dalam bahasa yang lebih simple pengorganisasian itu adalah pendayagunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.¹

Dalam perspektif lain, pengorganisasian (*organizing*) adalah proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupinya.² Pengertian ini mengandung dua substansi: (a) departementalisasi (pembidangan pekerjaan), dan (b) pembagian kerja.

Selain yang dijelaskan diatas, pengorganisasian juga mempunyai bermacam-macam pengertian, sesuai dengan sudut pandang atau dari sisi mana kita melihatnya seperti misalnya:

¹ Richard L. Daft, *Management (Buku 2)*, Salemba Empat, Jakarta, 2006, h. 4.

² T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPPE Yogyakarta, 2000, h. 167

- a. Cara merancang struktur formal untuk kepentingan penggunaan sumber daya organisasi bisnis (man, money, material, machine, and methode) yang paling efektif.
- b. Bagaimana mengelompokkan kegiatan-kegiatan organisasi bisnis yang diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengoordinasikan pekerjaan-pekerjaan bisnis dan membagi-bagi pekerjaan itu kepada para karyawan yang menjadi anggota kelompok.
- c. Hubungan antar fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas, dan para karyawan.
- d. Cara membagi habis tugas, wewenang, dan tanggung jawab dengan mendelegasikannya dan mengkoordinasikan pelaksanaannya.

Dalam pemahaman yang lain, pengorganisasian bisnis merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasai dapat dicapai dengan efisien.³ Proses terjadinya pengorganisasian tersebut dapat dilihat dari langkah-langkah prosedur berikut ini:

- a. Adanya pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan bisnis.
- b. Adanya pembagian beban pekerjaan organisasi bisnis menjadi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan, sebagaimana termuat dalam uraian tugas (*Job Description*). Pembagian beban pekerjaan itu harus rasional, adil, dan merata.
- c. Adanya mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi bisnis menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan menjadi perhatian para anggota organisasi bisnis, sehingga membuat mereka konsen dengan apa yang menjadi tujuan organisasi, menghindari ketidakefisienan dan tindakan-tindakan yang tidak perlu.

Pengorganisasian bisnis yang tepat akan memudahkan organisasi mencapai tujuannya, mengembangkan dan meningkatkan kapasitas organisasi, serta meningkatkan kinerja organisasi.

³ *Ibid*, h. 168.

2. Bagan Organisasi Bisnis

Bagan organisasi bisnis memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi yang ada dalam organisasi yang menunjukkan hubungan kerja antara yang satu dengan yang lain. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dengan kotak-kotak yang dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis lurus yang menunjukkan garis perintah kalau dilihat dari atas, dan garis pertanggung jawaban kalau dilihat dari bawah.

Bagan suatu organisasi paling tidak menggambarkan aspek-aspek penting dari suatu struktur organisasi bisnis, yang secara ringkas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tergambar adanya pembagian kerja, setiap kotak memperlihatkan satuan organisasi bisnis apa yang bertanggung jawab melaksanakan pekerjaan yang menjadi porsi bagian yang ada dalam kotak itu.
- b. Tergambar adanya posisi manajer dan bawahan, yang menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab anatara atasan dan bawahan (dalam hal ini antara manajer dan bawahan)
- c. Tergambar adanya tipe pekerjaan yang dilaksanakan, juga tabel dan deskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional yang menjadi tanggung jawab yang berbeda satu dengan yang lain.
- d. Tergambar pengelompokan segmen-segmen pekerjaan, atas dasar fungsional, divisional, atau departementalisasi.
- e. Tergambar tingkatan manajemen, dimana suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan, tetapi juga keseluruhan hirarki manajemen. Dalam kalimat yang legih singkat bagan organisasi (*organization chart*). Daft (2006) menyebutnya "penggambaran visual dari struktur organisasi".

3. Struktur Organisasi Bisnis

Struktur organisasi bisnis secara sederhana dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal untuk mengelola bisnis. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, maupun orang-orang (karyawan) yang menunjukkan kedu-

dukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda dalam satu organisasi bisnis.

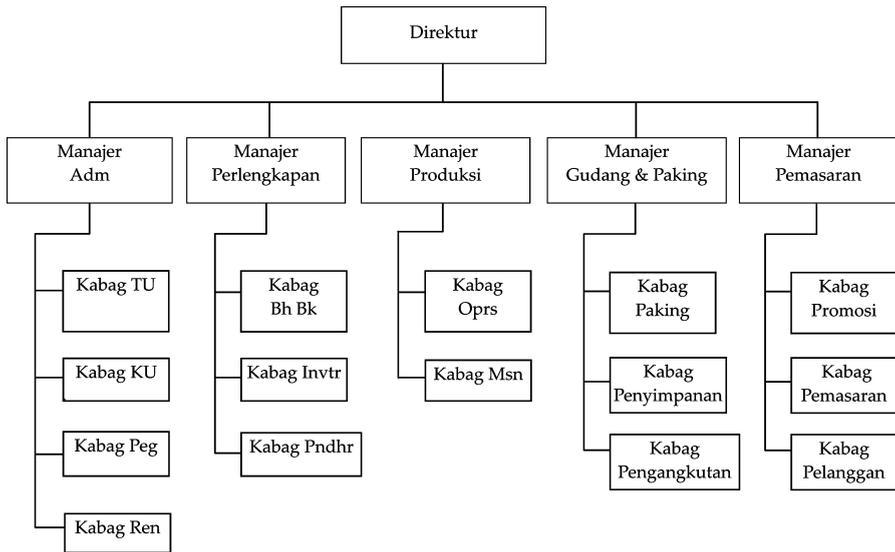
Struktur juga mengandung unsur-unsur spesialisasi pekerjaan, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan di masing-masing unit kerja, bagian atau bidang yang ada dalam organisasi bisnis. Dan dalam kalimat yang lebih singkat Daft (2006) menyebut struktur organisasi (*organization structure*) adalah kerangka kerja dimana organisasi mendefinisikan bagaimana tugas dibagikan, sumberdaya dimanfaatkan, dan departemen dikoordinasikan.

Perancangan struktur organisasi, termasuk struktur organisasi bisnis ditentukan oleh faktor-faktor berikut⁴:

- a. Strategi organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Chandler struktur mengikuti strategi. Strategi menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.
- b. Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Seperti misalnya perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
- c. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat didalam organisasi itu. Kemampuan dan cara berpikir para anggota serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama perlu diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan kerja pada struktur organisasi.
- d. Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar organisasi maka strukturnya akan semakin rumit.

⁴ Chandler dalam T.Handoko, *Ibid*, h. 169

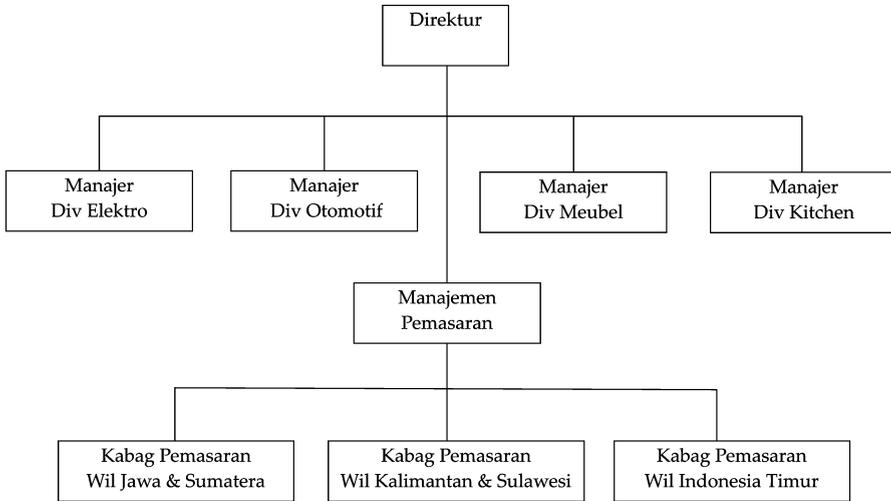
Apakah ada beda antara bagan organisasi dengan struktur organisasi? Kalau kita perhatikan mirip sekali, bedanya pada bagan baru memperlihatkan kerangkanya, sedangkan struktur sudah diisi dengan fungsi-fungsi, bagian-bagian, dan personel yang bertanggung jawab. Dan untuk contohnya dapat diberikan sekaligus seperti berikut:



Gambar 8.1.

Bagan/Struktur Organisasi Bisnis Berdasarkan Fungsi Departemen
 Sumber: Handoko, 2000: 179 (diadopsi dan diadaptasi)

Contoh bagan/struktur tersebut diatas disusun berdasarkan “fungsi” departementalisasi. Namun kalau produk yang dijual semakin beragam jenisnya, dan semakin luas jangkauan pemasarannya, maka penyusunan bagan/struktur organisasi bisnis berdasarkan fungsi sudah tidak memadai lagi. Untuk itu perusahaan dapat mengembangkan bagan/struktur organisasi bisnisnya berdasarkan “jenis produk” dan sekaligus digabung dengan berdasarkan “wilayah penjualan”. Contoh bagan/struktur organisasi bisnis yang berdasarkan jenis produk dan wilayah penjualan adalah sebagai berikut:



Gambar 8.2.

Bagan/Struktur Organisasi Bisnis Berdasarkan Jenis Produk Dan Wilayah Pemasaran

Sumber: Handoko, 2000: 180 (diadopsi dan diadaptasi)

4. Rantai Komando.

Dalam struktur organisasi (termasuk organisasi bisnis) ada istilah rantai komando (*chain command*) yang merupakan garis wewenang yang tidak terputus yang menghubungkan semua orang dalam organisasi dan menunjukkan kepada siapa seseorang harus bertanggung jawab. Hal ini terkait dengan dua prinsip dasar. Pertama kesatuan perintah yang berarti setiap orang hanya bertanggung jawab kepada satu orang atasan saja. Kedua prinsip scalar yang merujuk kepada garis wewenang yang terdefiniskan dengan jelas.

Wewenang dan tanggung jawab untuk tugas yang berbeda harus jelas. Semua orang dalam organisasi harus jelas kepada siapa mereka harus bertanggung jawab, seperti juga tingkat manajemen yang berjenjang dari bawah hingga keatas.

5. Wewenang.

Wewenang (*authority*) dalam organisasi (termasuk bisnis) merupakan hak yang formal dan sah dari seorang manajer untuk

mengambil keputusan, mengeluarkan perintah, dan mengalokasikan sumber daya agar tercapai hasil yang diharapkan oleh organisasi.⁵

Wewenang ditentukan oleh tiga kategori berikut:

- a. Wewenang berada pada posisi organisasi, bukan pada orang. Manajer mempunyai wewenang karena posisi ia pegang.
- b. Wewenang diterima oleh bawahan. Walaupun wewenang dari atas ke bawah di hieraraki organisasi, bawahan mematuhi hal ini, karena mereka percaya manajer memiliki hak yang sah untuk mengeluarkan perintah.
- c. Wewenang mengalir kebawah pada hierarki vertical. Posisi di hierarki tingkat atas perusahaan menanamkan posisi wewenang yang lebih formal dibandingkan dengan posisi di bawah.

6. Tanggung jawab.

Tanggung jawab (*responsibility*) merupakan kewajiban seorang karyawan untuk melaksanakan tugas atau aktivitas yang dipercayakan kepadanya. Didalam manajemen pada umumnya dan lebih khusus lagi dalam bisnis, seorang manajer diberi wewenang setara dengan tanggung jawabnya.

Jika seorang manajer diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan organisasi, namun hanya dengan sedikit wewenang, maka yang akan terjadi tugas atau pekerjaan itu memang ia lakukan, akan tetapi sulit untuk mencapai hasil yang maksimal karena keterbatasan wewenang yang mendukung tugas itu. Begitu pula sebaliknya apabila seorang manajer diberi wewenang yang melebihi tanggung jawabnya, maka bisa jadi ia akan menjadi tiran yang mudah sekali bertindak ceroboh.

Agar manajer disatu sisi tidak kesulitan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi, dan disisi lain agar manajer tidak berlebihan (*overacting*) dalam melaksanakan wewenangnya, maka pemberian wewenang dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan organisasi, harus seimbang.

Pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab itu secara administratif harus dibuktikan dengan membuat pelaporan tertulis kepada

⁵ Richard L. Daft, *Op Cit*, h. 8

atasan sesuai dengan uraian tugas dan rantai komando dalam organisasi.

7. Delegasi.

Delegasi (*delegation*) atau biasa juga kita sebut pendelegasian adalah cara seorang pemimpin (misalnya seorang manajer) untuk memindahkan wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahannya yang dianggap mampu untuk melaksanakannya. Hal ini dapat dilakukan seorang manajer bukan hanya karena pertimbangan kepadatan dan kesibukan pekerjaannya, dan lebih-lebih lagi hal itu dia lakukan sebagai bagian dari kaderisasi pimpinan yang menjadi kewajibannya juga. Inilah makna dari dibolehkannya seorang pemimpin itu melakukan pendelegasian wewenang (*delegation of authority*).

Dalam pelaksanaannya seorang karyawan atau pejabat yang satu level dibawah pimpinan (manajer) yang menerima pendelegasian itu setelah menyelesaikan tugas yang didelegasikan itu berkewajiban membuat laporan tertulis kepada pejabat yang mendelegasikan sebagai bukti fisik pelaksanaan tugas yang didelegasikan kepadanya telah selesai dilaksanakan.

8. Koordinasi.

Pada waktu suatu organisasi bisnis dibentuk masalah perlunya koordinasi biasanya belum terpikirkan secara sdungguh-sungguh, karena segala sesuatunya masih dalam jangkauan pimpinan untuk mengontrol organisasi. Hal itu memang rasional karena kesibukan masing-masing departemen (unit kerja) di tahun-tahun awal belum begitu padat. Masalah koordinasi betul-betul dirasakan ketika organisasi tumbuh dan berkembang menjadi besar.

Kebutuhan akan koordinasi seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang bersangkutan. Ada sejumlah alasan mengapa koordinasi diperlukan. Diantaranya:

- a. Posisi dari masing-masing departemen (unit kerja) yang bekerja pada masing-masing bidang ada kecendrungan hanya tahu dengan urusan yang menjadi bidangnya masing-masing.

- b. Adanya departemen (unit kerja) yang baru dibentuk untuk menyikapi perkembangan diluar perusahaan, seperti misalnya departemen (unit kerja) Hubungan Masyarakat (*Public Relation*), atau juga departemen (unit kerja) *Kerjasama dengan organisasi sejenis dan pemerintah* yang memerlukan data dan informasi masing-masing departemen (unit kerja) yang ada, untuk dimanfaatkan dalam membina hubungan baik dan kemitraan dengan pihak luar organisasi bisnis.
- c. Tuntutan kebutuhan pimpinan puncak perusahaan (Direktur) akan perlunya pembinaan dan pengawasan yang efektif terhadap aktivitas perusahaan yang sudah melebihi kapasitas normal kemampuan seseorang atasan untuk membina dan mengawasi bawahan, yang dikenal dengan istilah "*span of control*" maksimal hanya lima orang. Lebih dari itu pembinaan dan pengawasan tidak efektif lagi.

Koordinasi (*coordination*) pada hakekatnya adalah kegiatan organisasi yang mengacu kepada kolaborasi lintas departemen (unit kerja) yang bermuara pada kualitas produk dari organisasi bisnis tersebut.

BAB IX

MEMPERSIAPKAN DAN MENGELOLA SDM

1. Perencanaan Sumberdaya Manusia

Perencanaan sumberdaya manusia (*human resource planning*) adalah peramalan akan kebutuhan sumberdaya manusia dan kesesuaian antara individu-individu dan lowongan yang diharapkan.¹ Membuat perencanaan sumberdaya manusia di bidang bisnis sebaiknya dimulai dengan membuat pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Apakah perusahaan (bisnis) yang memerlukan sumberdaya manusia ini masih menggunakan teknologi sederhana atau sudah menggunakan teknologi modern?
- b. Seberapa besarkah volume bisnis tersebut dalam lima atau sampai sepuluh tahun kedepan?
- c. Seberapa besar kemungkinan tingkat pergantian, dan seberapa besar pergantian yang dapat dihindari?

Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dapat digunakan untuk memformulasikan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik berkenaan dengan aktivitas sumberdaya manusia yang diperlukan oleh perusahaan (bisnis) yang memerlukan sumberdaya manusia tersebut:

- a. Seberapa banyak manajer profesional yang kita perlukan untuk menjalankan perusahaan (bisnis) tersebut?
- b. Tenaga profesional dibidang apa saja yang juga kita perlukan?
- c. Berapa banyak personel administratif, teknisi, spesialis IT yang kita perlukan untuk mendukung manajer-manajer profesional, dan tenaga-tenaga profesional lainnya yang kita perlukan?

¹ Richard L. Daft, *Management*, Salemba Empat, Jakarta, 2003, h. 156

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan membantu kita merumuskan arah dan strategi dalam mempersiapkan sumberdaya manusia yang diperlukan oleh perusahaan (bisnis) kita. Sebagai contoh misalnya hasil analisis (peramalan kebutuhan kedepan) menyarankan akan ada kebutuhan yang besar terhadap individu-individu yang terlatih secara teknis, maka organisasi dapat:

- a. Mendefinisikan pekerjaan-pekerjaan dan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dengan lebih rinci.
- b. Mempekerjakan dan melatih para perekrut untuk mencari orang-orang yang memiliki keterampilan yang ditentukan itu.
- c. Dan menyediakan pelatih baru untuk karyawan-karyawan yang sudah ada.

Dengan mengantisipasi lebih cermat kebutuhan Manajemen Sumberdaya Manusia di masa depan, maka organisasi dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dalam persaingan secara lebih efektif, dibandingkan dengan organisasi yang bereaksi hanya pada masalah yang muncul. Dengan demikian kita dapat membuat perencanaan sumberdaya manusia untuk organisasi bisnis misalnya sebagaimana yang terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 9.1.
PERENCANAAN SDM "PT SEJAHTERA"
BANJARMASIN 2013-2018.

Jabatan dlm perusahaan	Kondisi skrg 2013	Kwlf	Kondisi yad 2018	Kwlf	Penjelasan penggunaan
1. Direktur	1	S2	1	S2	
2. Manajer	4	S1	8	S1	Akan buka
3. Kepala Bagian	8	D3	16	D3	Cabang di 2 Kab
4. Staf Administrasi	16	SLA	32	SLA	
5. Satpam	2	SMP	4	SMP	
6. Cleaning service	2	SD	4	SD	
7. Penjaga malam	1	SD	2	SD	
Jumlah	34		66		

Rekap:

- S.2 : 1 org.
- S.1 : 12 org
- D.3 : 24 org
- SLA : 48 org

SMP : 6 org
SD : 9 org
Jlh : 100 org

Dari Tabel 9.1. diatas kita dapat mwngetahui pada tahun 2013 jumlah karyawan PT Sejahtera tercatat 34 0rang. Pada tahun 2015 (5 tahun kemudian) jumlah karyawan yang diperlukan meningkat menjadi 66 orang (51,52%). Meningkatnya jumlah karyawan tersebut karena perusahaan PT Sejahtera pada tahun 2018 dijadwalkan membuka cabang di dua Kab/Kota.

Begitu seterusnya kedepan setiap penambahan karyawan harus didasarkan kebutuhan yang jelas dan dipenuhi berdasarkan perhitungan yang jelas pula. Dalam dunia bisnis hal ini harus dipegang teguh, karena kalau sampai terjadi di luar kebutuhan dan atau tidak berdasarkan perhitungan yang jelas (cermat), maka itu berarti suatu pemborosan yang menjadi beban perusahaan.

Dalam perspektif yang lebih luas perencanaan SDM juga berarti: (a) mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja (karyawan) yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.² (b) mempersiapkan SDM yang memiliki kemampuan mengantisipasi masalah-masalah dan pekerjaan bisnis yang dihadapi sekarang dan yang akan datang.³

Selain pengertian dalam perspektif yang luas, perencanaan SDM juga mengandung beberapa substansi:

a. *Realisasi* dari tugas pokok departemen personalia organisasi (perusahaan), yang meliputi: (i) Tugas persiapan (eksplanatif) yang menjelaskan bagaimana kondisi sekarang, (ii) Tugas prediktif (memperkirakan) bagaimana kondisi kedepannya, apakah akan terjadi perubahan, perbaikan, penyempurnaan, dan bahkan bisa saja mengganti SDM yang ada karena sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan zaman. (iii) Tugas kontrol yang akan terjadi atau dicapai dimasa yang akan dating, sehingga perusahaan terhindar dari kondisi yang tidak diinginkan.

² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Manajemen SDM*, BPPE Yogyakarta, 1995, h. 53

³ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen SDM Perspektif Makro dan Mikro*, Antasari Press, Banjarmasin, 2007, h.43.

- b. *Manfaat* yang akan dirasakan baik oleh perusahaan maupun oleh karyawan, seperti misalnya: (i) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM. (ii) Menyelaraskan aktivitas SDM berdasarkan potensinya masing-masing. (iii) Meningkatkan kecermatan dan penghematan pembiayaan dalam pendayagunaan SDM. (iv) Menciptakan dan menyempurnakan sistem informasi SDM. (v) Meningkatkan koordinasi antar unit kerja didalam perusahaan.⁴
- c. *Dampak positif* dari tersedianya perencanaan SDM, diantaranya: (i) Merangsang pemikiran kritis dalam mengelola SDM perusahaan. (ii) Mendorong partisipasi tenaga profesional dalam proses produksi karena mereka merasa dihargai mendapat kesempatan berperan yang lebih proporsional. (iii) Menjembatani kesenjangan kondisi SDM sekarang dengan yang akan datang. (iv) Mengundang kehadiran SDM yang berkualitas masuk ke perusahaan. Dan (v) Menciptakan suasana kebersamaan dan dinamis dalam mengelola SDM perusahaan.⁵

Kemudian dalam praktiknya, ketika mempersiapkan perencanaan SDM tersebut perlu pula berpedoman kepada "*teori dasar pengambilan keputusan*", karena bagaimanapun juga perencanaan SDM itu adalah sebuah keputusan yang akan berdampak pada kemajuan atau kemunduran perusahaan kedepan. Pokok-pokok substansi yang harus dipertimbangkan dalam membuat perencanaan SDM yang berdasarkan teori dasar pengambilan keputusan itu mengandung tiga spektrum berikut ini.⁶

a. Keakuratan tinggi (*Certainty*).

Keakuratan tinggi maksudnya dalam pengambilan pertimbangan dan keputusan pembuatan perencanaan SDM mempergunakan data kuantitatif yang cukup dan lengkap, dan menggunakan analisis statistik yang relevan. Spektrum ini untuk memperhitungkan keperluan SDM dari segi jumlahnya dan tidak digunakan untuk menentukan kualitasnya.

⁴ *Ibid*, h. 47-48

⁵ *Ibid*, h. 48

⁶ Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2003, h. 81-86

Kemudian untuk menentukan kualifikasi dan kualitasnya dilakukan melalui penelusuran analisis jabatan (anjab) yang ada dan yang akan dikembangkan didalam perusahaan yang bersangkutan. Apabila perusahaan belum mempunyai anjab ini jalan keluarnya dapat meminta bantuan konsultan atau mereka yang menguasai permasalahan SDM, khususnya SDM mikro (SDM yang sudah bekerja) seperti para pakar atau akademisi dibidang SDM.

b. Keputusan beresiko (*Risk*).

Keputusan beresiko adalah keputusan yang tidak didasarkan data dan informasi kuantitatif yang lengkap dan hanya didukung oleh data kualitatif, sehingga penggunaan metode statistik juga menjadi sangat terbatas. Akibatnya hasil analisisnya juga terbatas dan beresiko dalam arti bisa terjadi ketidaktepatan. Kalau terjadi tepat umumnya hanya bersifat kebetulan saja.

c. Tidak akurat (*Uncertainty*).

Keputusan perencanaan SDM hanya dengan menggunakan informasi yang bersifat kualitatif karena data kuantitatif yang akurat tidak tersedia. Keputusan dengan analisis kualitatif biasanya menghasilkan beberapa alternatif keputusan, dan sangat sulit untuk menentukan mana yang paling tepat, karena tidak didukung oleh perhitungan yang menghasilkan angka-angka yang tepat, sehingga keputusan yang diambil cenderung tidak akurat.

Bagaimana gambaran tingkat ketepatan hasil perencanaan SDM dengan tiga spektrum tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel: 9.2.

Tingkat ketepatan perencanaan SDM

Data utk perencanaan SDM	Certainty	Risk	Uncertainty
1. Data kuantitatif lengkap	Tinggi	Rendah	Rendah
2. Data kuantitatif tdk lengkap	Tinggi/Rendah	Tinggi/Rendah	Tinggi/Rendah
3. Data kuantitatif tdk ada	Rendah	Tinggi	Tinggi

Sumber: Hadari Nawawi, 2003: 88.

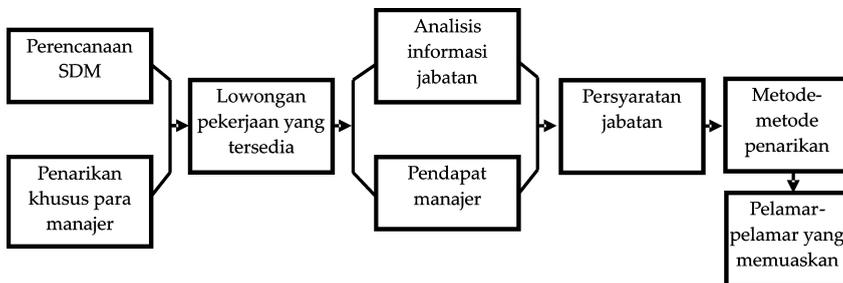
2. Merekrut Karyawan.

Rekrutment (penarikan karyawan) baru bagi organisasi bisnis menjadi tantangan bagi departemen personalia (bagian kepegawaian). Kebutuhan yang akurat terhadap sumberdaya manusia dapat diketahui secara jelas apabila organisasi bisnis itu mempunyai rencana-rencana yang berkenaan dengan kebutuhan sumberdaya manusia yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan kedepan.

Dengan kata lain hasil prediksi lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal harus dijadikan dasar dalam merekrut karyawan, agar organisasi bisnis mampu menghadirkan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan mengantisipasi berbagai hambatan dan tantangan bisnis kedepan (*mellinium* ketiga).

Memperhatikan semakin cepatnya kemajuan teknologi khususnya IT (*Information Technology*) dan semakin ketatnya persaingan bisnis di *mellinium* ketiga ini, maka setiap organisasi bisnis tidak dapat lagi sekedar hanya mengandalkan investasi dan asset yang dimiliki, tanpa memberikan tempat dan perlakuan yang tepat pada sumberdaya manusia yang dapat membuat investasi dan assetnya itu menjadi unggul dalam berkompetisi.⁷

Atas dasar pertimbangan tersebut diatas, proses *recruitment* (penarikan) penting sekali untuk mendapat perhatian direktur dan manajer personalia organisasi bisnis, karena kualitas sumberdaya manusia yang didapat tergantung pada kualitas proses penarikannya. Sebagai gambaran bagaimana proses penarikan sumberdaya manusia yang akan menjadi karyawan di organisasi bisnis yang mempunyai kemampuan bersaing dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 9.1.

Proses Penarikan Sumberdaya Manusia

Sumber: T.Hani Handoko, 1995: 71

⁷ *Ibid*, h. 9

Setelah memahami proses penarikan sumberdaya manusia sebagaimana termuat dalam gambar 9.1. diatas, maka langkah selanjutnya adalah memahami tahapan yang harus dilakukan dalam proses penarikan sumberdaya manusia tersebut, masing-masing:

a. Tahap 1, Penerimaan pendahuluan

Dalam tahap 1 para calon pelamar datang ke kantor personalia perusahaan dan meminta form aplikasi. Penerimaan pendahuluan ini akan membentuk pendapat tentang perusahaan (bisnis) tersebut. Langkah ini akan sangat membantu upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber yang tidak resmi (jalan belakang).

b. Tahap 2, Tes-tes penerimaan.

Tes-tes penerimaan ini memerlukan berbagai peralatan bantu yang dimungkinkan memiliki kemampuan memadukan antara kemampuan, pengalaman, dan kepribadian pelamar dengan persyaratan jabatan. Disamping itu Tim seleksi juga memeriksa data dan informasi yang berasal dari sekolah atau tempat bekerja calon sebelum melamar ke perusahaan (bisnis ini). Hal ini penting unuk mendapat perhatian, karena prestasi dimasa lalu bisa menjadi petunjuk prestasi yang akan datang. Begitu pula sebaliknya.

Melalui tes-tes penerimaan ini perusahaan (bisnis) yang berkepentingan akan mendapatkan pelamar yang relative mendekati ketepatan dengan persyaratan jabatan yang ditawarkan. Untuk itu maka materi tes harus:

- 1) valid, artinya item-item pertanyaannya harus mempunyai hubungan yang berarti/signifikan.
- 2) reliable, artinya materi tes menghasilkan skor-skor yang konsisten setiap waktu seorang pelamar melakukannya.

Macam-macam tes yang bisa digunakan antara lain:

- 1) Tes kecerdasan
- 2) Tes kepribadian
- 3) Tes bakat
- 4) Tes minat
- 5) Tes prestasi

c. Tahap 3 Wawancara.

Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam untuk mengevaluasi dapat tidaknya seorang pelamar diterima. Wawancara merupakan teknik seleksi yang paling luas digunakan. Suatu studi melaporkan 90% organisasi/perusahaan yang disurvei lebih mempercayai hasil wawancara dari pada teknik-teknik seleksi lainnya. Meskipun demikian teknik wawancara juga mempunyai kelemahan seperti hallo effect, leading question, personal riset, dan dominasi pewawancara.

d. Tahap 4 Pemeriksaan referensi.

Bagaimana tipe pelamar, apakah pelamar pekerja yang dapat dipercaya, bagaimana sifat-sifat kepribadiannya? Untuk menjawab pertanyaan ini departemen personalia perusahaan (bisnis) dapat melihat referensi:

- 1) referensi personal (berkenaan dengan karakter pelamar) yang dapat diberikan oleh pihak keluarga, atau teman-teman dekatnya.
- 2) referensi employment yang mencakup latar belakang dan pengalamannya yang diberikan oleh tempatnya bekerja sebelumnya.

e. Tahap 5 Pemeriksaan kesehatan.

Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan oleh dokter perusahaan sendiri kalau ada atau dapat juga dilakukan oleh dokter diluar perusahaan. Pemeriksaan kesehatan ini perlu untuk mengetahui apakah pelamar memerlukan biaya kesehatan dan asuransi untuk pekerjaan tertentu yang mengharuskan karyawan dapat mengatasi stres dalam menghadapi pekerjaan.

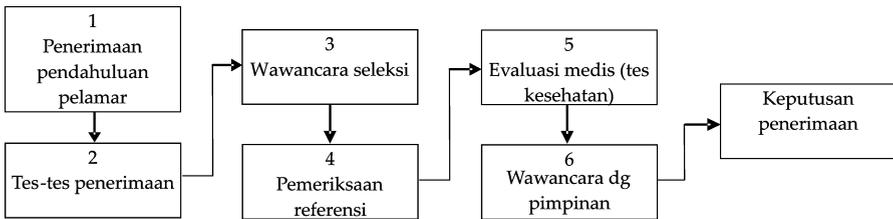
f. Tahap 6 Wawancara dengan pimpinan.

Pimpinan adalah orang yang paling bertanggung jawab atas penerimaan karyawan baru. Oleh karena itu pimpinan merupakan orang terakhir yang harus memberikan pertimbangan dalam kelulusan pelamar. Untuk itu pimpinan diberi kesempatan melakukan wawancara terakhir dengan para pelamar.

g. Tahap 7 Keputusan penerimaan.

Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandang hubungan masyarakat semua pelamar baik yang lulus maupun yang tidak lulus harus diberitahu hasilnya. Berkas lamaran yang berisi data tentang pelamar menjadi bahan awal (file) yang sangat berguna bagi departemen personalia.

Seluruh rangkaian proses seleksi tersebut secara visual dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 9. 2

Proses Seleksi Rekrutmen Karyawan.

Sumber: Handoko, 1995: 88.

h. Tantangan dalam pelaksanaan seleksi.

Dalam praktiknya kegiatan merekrut karyawan disadari atau tidak selalu ada tantangan yang dihadapi. Tantangan tersebut antara lain menyangkut suplai, etis, dan organisasional.

1) Tantangan suplai

Semakin banyak jumlah pelamar yang kualified semakin mudah bagi departemen personalia perusahaan (bisnis) untuk mendapatkan karyawan baru yang berkualitas. Sering terjadi banyak lowongan jabatan tetapi sangat sulit dipenuhi karena jumlah pelamar yang kualified terbatas. Keterbatasan tersebut menyebabkan departemen personalia tidak leluasa memilih calon karyawan yang terbaik. Keterbatasan suplai ini dapat diukur dengan rasio seleksi. Rasio seleksi merupakan hubungan antara jumlah total pelamar yang tersedia. Rasio seleksi dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio seleksi} = \frac{\text{Jumlah pelamar yang diterima}}{\text{Jumlah total pelamar}}$$

Bila rasio seleksi kecil (misalnya 1:2), berarti hanya ada sedikit pelamar yang tersedia untuk dipilih. Dalam banyak kasus rasio seleksi kecil juga mencerminkan rendahnya kualitas penarikan.

2) Tantangan etik.

Kita sering mendengar istilah sistem keluarga dalam proses seleksi atau penarikan karyawan. Masalah ini memang merupakan tantangan bagi departemen personalia. Keputusan-keputusan seleksi sangat dipengaruhi oleh etika penyelenggara seleksi dan pimpinan perusahaan.

Penerimaan karyawan baru karena hubungan keluarga, pemberian komisi, atau suap semuanya merupakan tantangan bagi pimpinan dan pengelola perusahaan (bisnis). Bila standar-standar etik ini dilanggar, karyawan baru yang diterima mungkin saja dipilih secara tidak tepat, karena harus mendahulukan keluarga, atau orang yang memberi komisi, dan yang memberi suap, padahal nilai atau hasil tesnya belum tentu lulus

Kalau hal ini sampai dilakukan dalam merekrut karyawan, maka Panitia seleksi dan juga pimpinan perusahaan (bisnis) telah melanggar prinsip manajemen "*The right man on the right place*". Ini adalah perbuatan yang sangat tidak terpuji, dan Nabi Muhammad SAW mengingatkan dalam salah satu hadisnya:

"... Ketika suatu pekerjaan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya" (H.R. Bukhari)

3) Tantangan organisasional.

Proses seleksi bukan tujuan akhir. Secara alamiah perusahaan (bisnis) menghadapi keterbatasan-keterbatasan, seperti anggaran atau sumberdaya lainnya yang mungkin akan membatasi proses seleksi. Disamping itu berbagai strategi, kebijakan, dan taktik perusahaan (bisnis) juga merupakan batasan-batasan yang harus diperhatikan dalam mengambil keputusan dan kebijakan.

Contoh misalnya, kebijakan perusahaan untuk memilih calon karyawan laki-laki dari pada perempuan (diskriminasi jenis kelamin) meskipun tidak tertulis akan menghambat proses seleksi yang wajar.

3. Latihan dan Pengembangan

a. Pengertian Latihan dan Pengembangan

Pengertian latihan dan pengembangan memang berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pekerjaan tertentu, rinci, dan bersifat rutin. Latihan lebih diarahkan untuk menyiapkan karyawan agar mempunyai kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan sekarang.

Sedangkan pengembangan dilakukan untuk menyiapkan karyawan yang akan memegang tanggung jawab pekerjaan dimasa yang akan datang. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas seorang karyawan di masa yang akan datang.

Pengembangan biasanya diberikan kepada karyawan melalui jalur selektif untuk dipersiapkan mengisi formasi-formasi jabatan yang kosong, baik karena pensiun atau mutasi, atau juga untuk mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki posisi (jabatan) yang sudah dipersiapkan berdasarkan sistem karier yang berlaku di organisasi atau perusahaan masing-masing.⁸

b. Tujuan pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan mempunyai tujuan tertentu, diantaranya:

- 1) Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan tuntutan permintaan jabatan yang disyaratkan.
- 2) Latihan dan pengembangan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran (*target*) yang telah ditetapkan.
- 3) Latihan dan lebih khusus lagi pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan karyawan untuk dapat dipromosikan menduduki formasi jabatan yang lowong.

Program pelatihan dan pengembangan ini memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit, sehingga dalam prakteknya juga

⁸ Ma’ruf Abdullah, *Op Cit*, h. 69

memerlukan kecermatan dalam mempertimbangkan waktu dan biayanya, lebih-lebih bagi organisasi bisnis yang baru mulai berkembang, dimana pembentukan dana pelatihan dan pengembangan dari bagian laba perusahaan masih sedikit.

Meskipun demikian program tersebut tetap menjadi pilihan untuk dilaksanakan karena kepentingannya untuk kemajuan organisasi bisnis. Persoalannya hanya bagaimana mengatur waktu yang tepat.

Dalam perspektif lain, khususnya dalam perspektif manajemen kinerja ada pendapat meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia melalui pelatihan dan pengembangan itu adalah cara yang dilakukan di masa yang lalu. Cara tersebut secara bertahap mulai ditinggalkan, karena dinilai terlaui bersifat *top down*, sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi sumberdaya manusia. Pendekatan baru yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan kemampuan sumberdaya manusia sekarang ini lebih dikenal sebagai pemberdayaan sumberdaya manusia yang lebih bersifat *bottom-up*.⁹

Komentar penulis terhadap pendapat ini boleh-boleh saja, tetapi tidak bisa disamaratakan. Mungkin itu bisa untuk organisasi atau perusahaan yang sudah mapan dan modern yang karyawannya dari awal terseleksi dengan baik dan dari orang-orang yang berlatar belakang pendidikan yang relevan dengan bidang bisnis yang digeluti perusahaan itu, dan sudah terlatih dengan baik.

Namun bagi organisasi atau perusahaan yang tumbuh dari iklim tradisional yang dimulai dari apa adanya, rasanya masih perlu mengikuti program pelatihan dan pengembangan, karena dalam program pelatihan dan pengembangan itu ada pembekalan yang disiapkan secara gradual sesuai dengan tingkatan kemampuan karyawan.

c. Program latihan.

Ada beberapa program yang biasa diberikan dalam latihan karyawan, diantaranya:

- 1) Program orientasi, atau sering disebut juga program induksi. Program ini memperkenalkan kepada karyawan baru tentang peran

⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, h. 111

dan kedudukan mereka dalam organisasi atau perusahaan dan hubungan mereka dengan karyawan lain. Dilingkungan instansi pemerintah sering disebut Pelatihan Pra Jabatan. Pelatihan ini lebih bersifat umum

- 2) Program prelatihan teknis. Pelatihan ini lebih fokus pada pembedaan tugas karyawan, seperti misalnya bidang produksi, parking, pemasaran, dan lain-lain. Pelatihan teknis ini diberikan kepada karyawan yang sudah mengikuti pelatihan orientasi atau pra jabatan.
- 3) Program-program lain sesuai kebutuhan perusahaan (bisnis) seperti misalnya: program kepenyeliaan bagi para supervisor, program perencanaan bisnis bagi para manajer, dan lain-lain.

d. Program pengembangan.

Program pengembangan berbeda dengan program latihan. Pengembangan lebih pada kepentingan jangka panjang, agar organisasi perusahaan (bisnis) tetap *survive* dan mempunyai kemampuan daya saing (*competitive advantage*) terhadap perusahaan (bisnis) sejenis lainnya.

Diantara program pengembangan itu misalnya:

1) Workshop pengembangan jaringan bisnis hulu dan hilir.

Untuk kepentingan pengembangan bisnis kedepan para karyawan yang mempunyai kemampuan berpikir perspektif kedepan perlu diberi kesempatan untuk mengikuti program pengembangan, misalnya dalam bentuk workshop tentang “membangun jaringan bisnis hulu dan hilir”.

Penguasaan jaringan bisnis hulu dan hilir bagi suatu perusahaan (bisnis) sangat mempengaruhi daya saing perusahaan itu, disamping dapat menekan biaya operasional dan harga pokok produksi, juga akan berdampak pada peningkatan keuntungan. Dan dalam jangka panjang mengantarkan perusahaan (bisnis) ini menjadi pemimpin pasar.

Menjadi pemimpin pasar adalah posisi yang diidamkan oleh semua perusahaan, karena menjadi pemimpin pasar itu juga berarti perusahaan itu ada dalam posisi aman dalam persaingan.

2) **Workshop tentang pemanfaatan Information Technology (IT).**

Perusahaan (bisnis) di millennium ke-3 ini dalam memanfaatkan jaringan IT sudah menjadi kebutuhan, bukan lagi pilihan biasa. Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi maka perusahaan yang belum siap menggunakan jaringan IT dapat dipastikan akan ketinggalan dalam persaingan yang semakin menglobal.

e. **Metode-metode latihan dan pengembangan.**

Dalam garis besarnya ada dua cara (metode) yang biasa digunakan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu metode "on the job" dan metode "off the job".¹⁰

Metode *On-the-job* yang biasa digunakan adalah:

- 1) *Coaching*, dalam metode ini atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.
- 2) *Planned progression* atau pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda.
- 3) Rotasi jabatan atau pemindahan karyawan melalui jabatan-jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda.
- 4) Penugasan sementara, dimana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.
- 5) Sistem-sistem penilaian prestasi formal.

Hasil dari pelaksanaan metode *On-the-job* ini di banyak perusahaan besar telah memperoleh sukses.

Metode *Off the Job* yang biasa digunakan khususnya untuk pengembangan dilakukan dengan:

- 1) Program-program pengembangan eksklusif di universitas-universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya, dimana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus, simulasi, dan metode pengajaran lainnya.

¹⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE Yogyakarta, 2000, h. 244

- 2) Latihan laboratorium, disini seseorang belajar menjadi lebih sensitive (peka) terhadap orang lain, lingkungan dan sebagainya.
- 3) Pengembangan organisasi, yang menekankan pada perubahan, pertumbuhan, dan pengembangan keseluruhan organisasi.

4. Kompensasi.

Seseorang yang bekerja memberikan waktu, pikiran dan tenaganya kepada organisasi perusahaan (bisnis) dan sebagai kontra prestasinya organisasi perusahaan (bisnis) memberikan imbalan (kompensasi) yang bentuknya sangat bervariasi. Sistem yang digunakan perusahaan (bisnis) dalam memberikan imbalan tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.¹¹

Kesalahan dalam melaksanakan sistem kompensasi dapat berdampak pada timbulnya de-motivasi dan tidak adanya kepuasan kerja dikalangan karyawan. Apabila hal tersebut sampai terjadi maka akan berdampak pada turunnya kinerja karyawan, dan kinerja organisasi (bisnis) secara keseluruhan.

Dalam prakteknya masing-masing organisasi perusahaan (bisnis) menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan sesuai dengan kondisinya masing-masing.

a. Pengertian kompensasi.

Kompensasi merupakan imbal balik (kontra prestasi) terhadap penggunaan tenaga kerja atau jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada organisasi/perusahaan (bisnis) yang mempekerjakannya.

Didalam kompensasi juga terdapat system insentif yang menghubungkan kompensasi dengan dengan kinerja. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan diberikan penghargaan berdasarkan kinerja, bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.¹²

Didalam pemberian kompensasi pihak manajemen perlu memperhatikan prinsip keadilan. Para karyawan biasanya menilai keadilan pembayaran mereka melalui perbandingan besar

¹¹ Wibowo, *Op Cit*, h.133.

¹² Wirthner and Davis, *Human Resources and Personal Management*, Mac Grous Hole Publishing, Inc, New York, 1996, h. 408.

kompensasi dengan karyawan-karyawan lainnya. Mereka merasa kompensasi yang mereka terima adil atau tidak tergantung pada bagaimana mereka melihat nilai relatifnya dibanding dengan yang lain. Sebagian besar ketidakpuasan karyawan diakibatkan oleh adanya perbedaan dalam pembayaran diantara jabatan dan individu.¹³

Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan-perbedaan pengupahan/gaji/kompensasi yang berdasarkan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, "on-the-job" atau kegiatan manajerial. Sedangkan perbedaan yang berdasarkan ras, kelompok etnis, dan jenis kelamin dilarang oleh hukum dan kebijaksanaan umum.

Bagaimana sebaiknya menentukan besarnya kompensasi itu dalam arti yang adil perlu dilakukan evaluasi pekerjaan secara menyeluruh sebagai dasar menentukan struktur gaji. Evaluasi pekerjaan ini dilakukan untuk mewujudkan prinsip keadilan antara yang dibayarkan dengan yang dikerjakan (*equal pay for equal job*), dengan formula teoritiknya mengacu pada teori keadilan (*equity theory*)¹⁴ sebagai berikut:

$$\frac{MR}{MC} = \frac{OR}{OC} = \text{Equity}$$

$$\frac{MR}{MC} > \frac{OR}{OC} = \text{Inequity}^*$$

$$\frac{MR}{MC} < \frac{OR}{OC} = \text{Inequity}^{**}$$

Dimana:

MR = My Reward (outcomes)

MC = My Contribution (input)

OR = Other Reward

OC = Other Contribution

Equity = The same

¹³ T. Hani Handoko, *Op Cit*, 2000, h. 245

¹⁴ Ma'rif Abdullah, *Op Cit*, 2007, h.19-20

Inequity * = Over Reward

Inequity ** = Under Reward

Pada keadaan equity semua orang bisa menerima.

Pada keadaan inequity * = Over reward, dimana seseorang menerima lebih dari yang lain padahal ia ada dalam posisi yang sama, ia sering diam saja. Kecuali kalau ada yang tahu, ia baru berkomentar itu bukan kesalahanku.

Sebaliknya bila yang terjadi keadaan inequity **= Under reward, dimana seseorang dalam posisi yang sama menerima kurang dari yang semestinya, maka ia biasanya langsung ribut. Inilah uniknya manusia itu. Kenapa? Karena manusia itu bukan malaikat.

5. Kompetensi.

a. Hubungan kompetensi dengan bisnis syariah

Organisasi atau perusahaan (bisnis) dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan perusahaan (bisnis) adalah untuk mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan. Dan dalam perspektif syariah keuntungan yang berkelanjutan itu harus pula yang berberkah. Keuntungan yang berberkah itu hanya bisa dicapai apabila:

- 1) Dari awal mendirikan bisnis itu dengan niat yang ikhlas karena Allah, dan modal yang ditanam baik harta benda maupun uang yang dijadikan modal harus berasal dari perolehan yang bersih, bebas dari yang diharamkan syariah Islam.
- 2) Proses atau aktivitas bisnisnya juga harus terhindar dari pantangan moral bisnis syariah:¹⁵
 - *Maysir*, segala bentuk spekulasi yang mematikan sektor riil dan tidak produktif.
 - *Asusila*, praktik usaha yang melanggar kesusilaan dan norma sosial.
 - *Gharar*, segala transaksi yang tidak transparan dan tidak jelas sehingga merugikan salah satu pihak.
 - *Haram*, obyek transaksi dan proyek usaha yang diharamkan syariah.

¹⁵ Malahayati, *Rahasia Sukses Bisnis Rasulullah*, Yogya Great Publisher, Yogyakarta, 2010, h. 79-80

- *Ikhtikar*, penimbunan dan monopoli barang dan jasa untuk tujuan permainan harga.
- Berbahaya, segala bentuk transaksi dan usaha yang membahayakan individu maupun masyarakat, serta bertentangan dengan masalahat dalam *maqasid al-syariah*.

3) Aktivitas bisnis juga harus terhindar dari:¹⁶

- Transaksi bisnis yang diharamkan Islam seperti minuman keras, narkoba, dan pelacuran.
- Memperoleh dan menggunakan harta secara tidak halal seperti menipu, riba, dan spikulasi.
- Persaingan yang tidak adil, seperti monopoli dan oligopoli.
- Pemalsuan dan penipuan, seperti testimoni fiktif, iklan yang tidak sesuai dengan kenyataan, eksploitasi wanita dalam bisnis kosmetik dan perawatan tubuh.

b. Pengertian kompetensi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi itu memiliki substansi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang profesional dalam bidang pekerjaan itu.

Dengan demikian perusahaan (bisnis) berkewajiban untuk membangun kompetensi karyawan (sumberdaya manusia) yang bekerja di perusahaan itu agar mereka memiliki kompetensi (kemampuan) untuk bekerja dengan baik, sehingga bisa dan mampu melaksanakan apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka, dan secara bersama-sama dengan dipimpin oleh direktur dan para manajer dapat mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan (bisnis), yaitu keuntungan yang berkelanjutan.

Dan hal itu hanya mungkin dicapai apabila perusahaan (bisnis) menjadikan perusahaannya tidak hanya sekedar tempat berbisnis (mencari keuntungan), tetapi juga menjadi basis pembelajaran bagi para karyawan dengan metode *learning by doing* dibawah pembinaan direktur dan bimbingan para manajer.

¹⁶ Ma'ruf Abdullah, *Op Cit*, 2011,h. 31-32

c. Tipe kompetensi yang diperlukan.

Tipe kompetensi itu berbeda bila dikaitkan dengan perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut.¹⁷ Berikut ini ada beberapa kompetensi yang mempunyai kegunaan dalam meningkatkan kemampuan kerja karyawan yang merupakan bagian dari tugas pimpinan organisasi perusahaan (bisnis):

- *Planning competency*, Kemampuan membuat perencanaan. Kemampuan ini diperlukan oleh karyawan yang ditempatkan di bagian program atau perencanaan, dan atau staf yang mempunyai potensi untuk mengembangkan kemampuannya dibidang perencanaan.
- *Communication competency*, Kemampuan berkomunikasi secara tertulis maupun *nonverbal*, dan mendengarkan orang lain. Kemampuan ini diperlukan oleh karyawan yang ditempatkan di bagian Hubungan Masyarakat (*public relation*), atau staf yang mempunyai minat dengan tugas-tugas kehumasan.
- *Interpersonal competency*, meliputi kemampuan empati, membangun Konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, dan menjadi team player. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh karyawan yang bertugas dibidang *Social Corporate Responsibility* (Tanggung jawab sosial perusahaan) yang pekerjaannya ber-singgungan dengan masyarakat dan lingkungan alam sekitar.
- *Thinking competency*, berkenaan dengan kemampuan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai, dan membangkitkan gagasan kreatif. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh para manajer atau mereka yang disiapkan untuk menjadi manajer.
- *Client service competency*, merupakan kemampuan mengidentifikasi, menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan, dan pengiriman, membangun *partnership*, dan komitmen terhadap kualitas. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh karyawan yang ditempatkan di bagian pemasaran, dan karyawan lain yang berminat dibidang itu.
- Dan lain-lain kompetensi.

¹⁷ Wibowo, *Op Cit*, h. 91

Apabila sederet kompetensi ini dapat dibelajarkan dan dilatihkan kepada karyawan sesuai dengan bidang tugas dan minat mereka, maka akan melahirkan karyawan yang berkompeten dalam bidangnya dan akan memudahkan pimpinan (direktur dan para manajer) dalam mengarahkan dan merealisasikan tugas-tugas yang dikoordinasikannya.

6. Pemberdayaan.

a. Pengertian pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Misalnya seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari.¹⁸

Pemberdayaan merupakan suatu proses dimana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka.¹⁹

Dalam perspektif lain, pemberdayaan merupakan kotinum (proses berkelanjutan) antara keadaan karyawan yang tidak mempunyai kekuatan untuk mempertimbangkan bagaimana mengerjakan pekerjaan, sampai pada keadaan dimana karyawan memiliki kontrol sepenuhnya atas apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya.²⁰

Dari beberapa pengertian itu dapat disimpulkan, pemberdayaan merupakan suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

b. Perlunya pemberdayaan.

Pemberdayaan karyawan merupakan keniscayaan dalam pelaksanaan manajemen organisasi perusahaan (bisnis), karena

¹⁸ Cook dan Macaulay, *Perfect Empowerment*, Elix Media Kompetindo, Jakarta, 1997, h. 2

¹⁹ Greenberg dan Baron, *Behavior in organization*, Prentice Hall, New Jersey, 2003, 448

²⁰ Wibowo, *Op Cit*, h. 112-113.

dengan pemberdayaan karyawan bisnis menjadi lebih dekat dengan pelanggan, dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan produktivitas, dan dapat memenangkan persaingan.

Perlunya ada upaya pemberdayaan ini paling tidak didorong oleh dua hal berikut ini:²¹

- 1) Lingkungan eksternal yang berubah sehingga mengalihkan cara bekerja dengan orang didalam organisasi bisnis. Organisasi bisnis di mellinium ketiga ini bekerja dalam dunia yang penuh dengan ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang tidak dapat diduga. Kondisi ini disebabkan oleh beberapa faktor berikut:
 - Semakin intensifnya kompetisi, sehingga perusahaan perlu memberdayakan karyawan untuk menghadapi tantangan lingkungan eksternal ini.
 - Inovasi teknologi berubah cepat, sehingga perusahaan perlu memberdayakan karyawannya untuk dapat menggunakan teknologi maju (mutahir) agar tidak tergilas oleh kemajuan teknologi modern.
 - Permintaan yang tetap terhadap kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan perusahaan perlu memberdayakan karyawannya untuk menemukan cara-cara kerja yang inovatif guna memperbaiki produk dan jasa yang dijual.
 - Munculnya masalah ekologi, sehingga menuntut perusahaan memberdayakan karyawannya untuk dapat melaksanakan kebijakan ekologi, agar aktivitas perusahaan tidak menimbulkan masalah kerusakan alam dan lingkungan.
- 2) Orangnya yang berubah. Sejak lama sudah ada pandangan bahwa sumberdaya manusia dalam organisasi, perusahaan (bisnis) bukan haya sebagai faktor produksi sebagaimana pandangan ekonomi klasik, tetapi lebih dari itu, sumberdaya manusia dalam perusahaan (bisnis) harus diposisikan pula sebagai *leading sector* yang mempunyai kemampuan mengelola sumberdaya organisasi, perusahaan (bisnis) yang lainnya dalam hal ini: *money, material, machine, market, and method*.

Pada akhirnya para pengambil kebijakan dalam dunia bisnis memahami betul bahwa kesuksesan bisnis dimasa depan bukan

²¹ *Ibid*, h. 116

ditentukan semat-mata oleh tersedianya faktor produksi (*money, material, machine, market, and method*), tetapi juga sangat bergantung kepada kepiawaian sumber daya manusia yang mengelola dan yang bekerja di perusahaan (bisnis) itu.

c. Manfaat pemberdayaan.

Bagi organisasi bisnis yang melaksanakan pemberdayaan karyawan akan terasa sekali manfaatnya, terutama:

1) Bagi karyawan:

- Ada perasaan menjadi bagian dari kelompok (*since of belonging*).
- Ada perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugas.
- Ada perasaan telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerjasama dengan orang lain.
- Meningkatkan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas.
- Meningkatkan kepuasan kerja.

2) Bagi perusahaan:

- Akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu (karyawan)
- Bagian (departemen) atau tim menjadi lebih antusias dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.
- Para manajer termotivasi untuk bekerja lebih keras dan sungguh-sungguh.
- Karier karyawan akan berkembang lebih cepat dan memberi kontribusi pada kemajuan perusahaan.
- Kinerja lembaga (perusahaan) semakin membaik.
- Produktivitas dan profitabilitas perusahaan akan terus meningkat

d. Hambatan dalam pemberdayaan.

Ada sejumlah hambatan yang dirasakan oleh para manajer dalam melakukan pemberdayaan karyawan, diantaranya:

- 1) Manajer yang mempunyai kewenangan kurang peduli terhadap perlunya pemberdayaan
- 2) Sementara itu ada karyawan biasa yang memahami tetapi ia tidak memiliki kewenangan untuk melakukannya.

- 3) Sering mendapat resistensi (penolakan) dari para karyawan. Ini bisa terjadi karena ada rasa berat karena menurut mereka ada tambahan pekerjaan. Atau juga bisa karena pengalaman di masa lalu yang pelaksanaannya setengah-setengah sehingga tidak ada hasilnya (gagal).
- 4) Adanya keengganan untuk melaksanakan karena merasa tidak ada biaya, fasilitas, dan staf yang secara khusus dapat didayagunakan untuk keperluan pemberdayaan.
- 5) Bahkan ada pula yang menganggap perberdayaan itu bukan pekerjaannya.

e. Pemberdayaan dengan budaya kerja.

Secara sederhana budaya kerja dapat diartikan sebagai cara berperilaku di lingkungan kerja. Masing-masing organisasi, perusahaan (bisnis) punya caranya sendiri. Budaya kerja tidak otomatis terbangun, tetapi perlu ada upaya dan perjuangan bersama antara pimpinan dan semua karyawan.

Dalam membangun budaya kerja terkandung pengertian perlunya perubahan paradigma (pola pikir) dari keadaan sekarang ke keadaan yang diinginkan, misalnya seperti yang dimuat dalam tabel berikut ini:

Tabel 9. 1.
Perubahan paradigma dalam pemberdayaan

Dari	Menjadi
Pelanggan itu cerewet	Pelanggan itu raja
Karyawan takut gagal	Karyawan percaya diri
Gagasan baru dicurigai	Gagasan baru dihargai
Masalah dilihat sebagai tanda kegagalan	Masalah sebagai peluang perbaikan
Akses informasi terbatas	Setiap orang punya akses informasi
Keputusan penting dibuat secara rahasia	Semua karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan
Manajer berpikir mereka tahu semua hal	Manajer menerima karyawan-karyawan mungkin lebih tahu
Orang takut akan perubahan	Orang belajar melihat perubahan sebagai tantangan
Terdapat hambatan antara manajer dengan tim	Manajer punya hubungan kerja yang efektif dgn timnya
Terdapat hambatan antara departemen dg tim yang berbeda	Departemen dan tim yang berbeda bekerja sama dg baik

Sumber: Wibowo, 2007: 123.

f. Membangun hubungan kerja yang efektif.

Salah satu sisi penting yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia (karyawan) di perusahaan (bisnis) adalah perlunya membangun hubungan kerja yang efektif antara pimpinan (direktur dan para manajer) di satu sisi dengan pihak karyawan disisi lain.

Hubungan kerja yang efektif ini akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi/perusahaan yang bersangkutan, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini perlu disadari oleh pimpinan (direktur beserta para manajer), agar kesempatan ini tidak disia-siakan.

Untuk itu pimpinan perlu memperhatikan dan membina hubungan kerja yang efektif ini dengan memperlakukan bawahan seperti yang mereka harapkan dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Menghargai keberadaan mereka dengan segala kemampuannya.
- 2) Menunjukkan empati, maksudnya menunjukkan sikap bahwa kita mampu mendudukan diri pada posisi mereka. Dengan kata lain dapat merasakan apa yang mereka rasakan.
- 3) Bersikap tulus, maksudnya dengan menjadi diri sendiri dan jujur tentang pendapat dan perasanya sendiri, serta terbuka pada gagasan baru, dan bersikap ingin membantu.
- 4) Memimpin dengan contoh, maksudnya apabila seorang pemimpin menginginkan bawahan mereka melakukan apa yang ia katakan, maka pemimpin harus dapat membuktikan dirinya dapat dipercaya. Artinya pemimpin itu harus punya integritas (satu kata dengan perbuatan), dan dapat menjadi contoh bagi anak buahnya.
- 5) Menunjukkan kasih sayang serta perhatian terhadap nasib dan kesejahteraan karyawan.

Lima cara yang dilakukan seorang pemimpin untuk membina hubungan baik dengan bawahannya inilah yang mendasari teori kepemimpinan "*altruisme*"²² yang mengkonotasikan sebagai prinsip hidup menghargai dan berbuat demi kebaikan orang lain, menunjukkan kasih sayang serta perhatian terhadap kesejahteraan orang lain, terutama terhadap orang-orang yang ada dalam pembinaannya.

²² Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, Mizan, Bandung, 2011, h. 32

BAB X

MENGELOLA KEUANGAN BISNIS SYARIAH

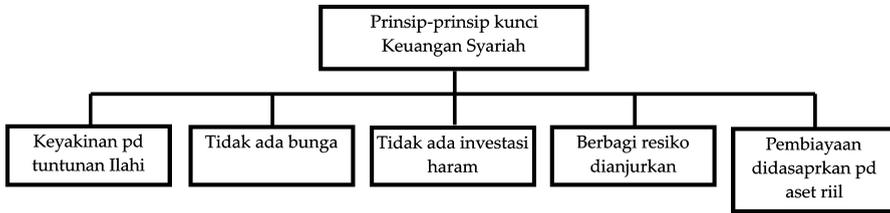
1. Keuangan syariah.

Keuangan syariah adalah bentuk keuangan yang didasarkan pada syariah atau bangunan hukum Islam. Syariah, berarti “jalan menuju sumber air”, dipenuhi dengan tujuan moral dan pelajaran tentang kebenaran. Karena itu syariah lebih dari sekedar seperangkat aturan-aturan hukum.

Sejatinya syariah mewakili gagasan bahwa semua manusia dan pemerintah tunduk pada keadilan di bawah hukum. Ini adalah satu istilah yang meringkaskan cara hidup yang diajarkan Allah SWT kepada hamba-hamba Nya dan mencakup segala sesuatu mulai kontrak bisnis dan pernikahan hingga azab dan ibadah.¹

Ada perbedaan antara keuangan syariah dengan keuangan konvensional. Tidak seperti keuangan konvensional yang telah dikenal oleh sebagian besar kita, keuangan syariah mempunyai satu persyaratan utama, setiap transaksi keuangan harus sesuai dengan syariah. Untuk menjamin kepatuhan terhadap syariah ada lima prinsip utama yang harus diikuti secara ketat, seperti nampak pada gambar berikut:

¹ Daud Vicari Abdullah dan Keon Chee, *Keuangan Syariah*, Zaman, Jakarta, 2012, h. 20



Gambar 10. 1.

Prinsip-prinsip kunci keuangan syariah

Sumber: Abdullah dan Chee, 2012: 21.

Dari yang gambar 10.1. tersebut dapat dipahami maksudnya:

a. Keyakinan pada tuntunan ilahi.

Maksudnya Allah menciptakan manusia di muka bumi untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu lewat ketaatan kepada perintah-perintah Nya. Perintah-Nya ini tidak dibatasi pada ibadah dan ritual keagamaan semata, melainkan mencakup bidang penting dari setiap aspek kehidupan, termasuk transaksi ekonomi dan keuangan. Manusia membutuhkan tuntunan ilahi, karena dia tidak memiliki kekuatan untuk mencapai kebenaran.

b. Tidak ada bunga.

Maksudnya tidak boleh menerima bunga dari satu pinjaman atau diminta untuk membayar bunga atas pinjaman. Dibandingkan dengan pembiayaan konvensional, seperti meminjam uang di bank dan tidak harus membayar sepeser bungapun. Bank Syariah tentu saja tidak memberi dan juga tidak menerima bunga.

Jika anda mendapat pinjaman dari suatu bank syariah untuk suatu proyek, anda tidak akan dikenai bunga atas pinjaman. Melainkan anda bisa membayar biaya atau berbagi persentase laba dalam proyek itu dengan pihak bank syariah.

c. Tidak ada investasi haram.

Maksudnya uang harus diinvestasikan pada tujuan yang baik. Sementara perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang yang haram seperti alkohol, tembakau, senjata atau pornografi harus dihindari. Ini serupa dalam beberapa aspek dengan konsep konvensional berupa investasi yang bertanggung jawab secara sosial (*Social Responsibility Investment*) atau SRI yang berusaha memaksimalkan imbal hasil finansial dengan kebaikan sosial.

Secara umum SRI mendukung praktik-praktik perusahaan yang mendorong pelestarian lingkungan, perlindungan konsumen, hak azasi manusia (HAM), dan keberagaman. Sejumlah praktisi SRI menghindari bisnis-bisnis yang serupa dengan bisnis-bisnis yang dihindari oleh bisnis syariah.

d. Berbagi resiko dianjurkan.

Gagasan berbagi resiko secara sadar didorong dan dipraktikan secara rutin diantara mitra bisnis, seperti antara nasabah dengan lembaga keuangan. Bagi satu lembaga keuangan syariah berbagi resiko dianjurkan dalam transaksi bisnis dengan nasabah atau pelanggan. Ini mendorong distribusi resiko, laba, dan rugi secara merata.

Ini juga dimaksudkan bahwa uji tuntas yang dilakukan oleh sebuah bank syariah mencakup tidak hanya kelayakan nasabah menerima kredit, tetapi juga ketahanan finansial dari proyek yang dimaksud. Dengan kata lain berbagi resiko bertujuan meningkatkan transparansi dan yang sangat penting mendorong saling percaya dan kejujuran dalam transaksi diantara para mitra bisnis, lembaga dan nasabah.

e. Pembiayaan didasarkan pada asset riil.

Maksudnya pembiayaan yang disalurkan lewat produk-produk syariah hanya bisa meningkat seiring meningkatnya perekonomian riil. Dengan demikian berarti juga membantu menangkal spekulasi dan ekspansi kredit yang berlebihan. Sebaliknya pembiayaan konvensional biasanya didasarkan pada janji untuk membayar dimana asset-aset tidak dikaitkan transaksi.

Ini berarti kegiatan pembiayaan konvensional bisa tumbuh beberapa langkah didepan perekonomian riil, sehingga menyebabkan spekulasi dan penggelembungan (inflasi) harga asset yang tidak dibenarkan.

Keuangan syariah menawarkan layanan-layanan serupa dengan layanan keuangan konvensional, yang mencakup penerimaan simpanan, pemberian kredit, pembiayaan dagang, investasi pada asset-aset finansial, dan memasarkan asuransi. Perbedaannya pada transaksi keuangan syariah harus sesuai dengan prinsip syariah.

2. Prinsip Dasar Keuangan Syariah

Tujuan ekonomi syariah adalah kecukupan dan kedamaian, yang bisa diwujudkan dengan pemberantasan kelaparan dan ketakutan di masyarakat. Juga dengan menjamin bahwa setiap kebutuhan dasar seseorang dipenuhi. Kebutuhan dasar tersebut mencakup makanan, rumah, layanan kesehatan, pendidikan, dan semua yang dianggap perlu sesuai dengan adat istiadat.²

Selain itu dalam sistem ekonomi syariah, tujuan-tujuan non ekonomi juga harus dipertimbangkan, seperti pemenuhan kebutuhan spiritual. Jadi ada perbedaan antara hal yang wajib dan yang diinginkan oleh individu. Yang wajib ditegakkan secara hukum dan yang diinginkan oleh individu-individu dijamin lewat pendidikan. Segala kekurangan dalam pencapaian tujuan kemudian dikompensasi oleh negara dengan menegakkan apa yang diinginkan seraya mengambil tindakan-tindakan perlu lainnya. Dengan cara inilah alokasi sumberdaya dan distribusi pendapatan yang diinginkan terjadi.

a. Larangan mendasar keuangan syariah.

Ada tiga larangan mendasar dalam sistem keuangan syariah. Ketiga larangan mendasar itu masing-masing adalah:

1) Riba.

Riba (bunga) diharamkan. Riba mencakup segala imbal hasil uang atas uang, baik bunga itu tetap atau mengambang, sederhana atau majemuk, dan pada tingkat suku bunga berapapun. Riba tidak boleh ada dalam jenis kontrak atau transaksi apa pun. Kehadiran riba (bunga) dalam transaksi apa pun akan membatalkan kontrak itu.

1.1) Mengapa riba diharamkan?.

Etika Islam menganggap pemberian pinjaman dengan pembayaran bunga sebagai suatu hubungan yang hanya menguntungkan kreditor, yang membebankan bunga pada debitor (peminjam). Syariah Islam memandang uang sebagai alat untuk mengukur nilai dan bukan "asset" secara *intrinsic* atau pada dirinya sendiri, tidak ada yang seyogianya boleh mendapatkan penghasilan dari uang semata.

² *Ibid*, h. 64

Perspektif Islam terhadap riba sangatlah jelas, sebagaimana disebutkan dalam ayat Al-qur'an berikut ini:

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٢٧٥﴾

“Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya. (QS Al-Baqarah: 275)

Islam mendorong bisnis untuk meningkatkan kekayaan lewat perdagangan, bukan dari memimjamkan uang. Jumlah bunga yang dibebankan adalah immaterial, karena sudah ada konsensus umum bahwa segala jumlah riba, tak peduli seberapa pun kecilnya diharamkan.

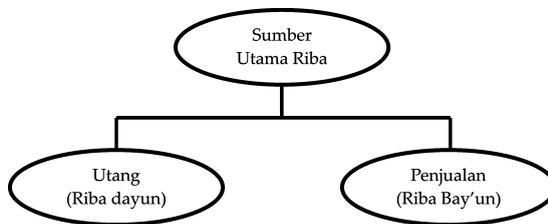
Selain itu riba juga dianggap curang dan eksploitatif, karena:

- (a) Mendapatkan suku bunga dari debitor, berarti uang debitor diambil tanpa memberikan apapun sebagai imbalan. Ini tidak hanya menjadikan kreditor kian buruk keadaannya, tetapi juga gagal menciptakan kerjasama saling menguntungkan dan iktikad baik antara kreditor dengan debitor.
- (b) Kreditor disisi lain, mendapatkan uang tanpa bekerja. Atau menanggung resiko apa pun. Ini jelas tidak adil. Satu pihak dalam kontrak finansial hanya berhak mendapatkan imbal hasil jika pihak itu turut menanggung resiko.
- (c) Pembiayaan berbasis bunga cenderung menciptakan kesenjangan kekayaan antara si kaya dan si miskin. Bank-bank konvensional biasanya menuntut agunan atau jaminan dalam bentuk asset bagi pinjaman bisnis. Ini membuat mereka memfokuskan pinjaman pada bisnis yang sudah mapan dan debitor yang dapat mengembalikan pinjaman.

Usaha kecil dengan tanpa atau hanya mempunyai asset agunan dibebani suku bunga yang tinggi atau bahkan tidak mendapatkan pinjaman. Dalam jangka panjang usaha yang lebih besar kian meraksasa, sementara usaha kecil semakin kerdil dan bahkan bisa mati tidak mampu bersaing karena kekurangan modal.

1.2) Sumber utama riba.

Berdasarkan sumbernya riba digolongkan menjadi dua, yaitu riba yang berasal dari uang dan riba yang berasal dari transaksi penjualan, seperti nampak pada gambar berikut ini:



Gambar 10.2.
Sumber utama riba.

1.2.1) Riba yang muncul dari utang.

Riba yang muncul dari utang (*riba dayun*) bisa terjadi dalam dua cara. Ini bisa terjadi ketika bunga dibebankan terkait dengan jangka waktu pinjaman. Misalnya jika anda mengambil pinjaman sebesar Rp1.000.000.00 dengan jangka waktu 1 tahun. Setelah 1 tahun anda harus membayar Rp 1.050.000.00 Jumlah bunga sebesar Rp 50.000.00 merupakan riba (*riba qardh*).

Cara menghitungnya sebagai berikut:

Bunga setelah 1 tahun $5\% \times \text{Rp } 1.000.000.00 = \text{Rp } 50.000,00$

Total yang harus dibayar setelah 1 thn

$$\text{Rp } 1.000.000.00 + \text{Rp } 50.000,00 = \text{Rp } 1.050.000.00$$

Riba juga bisa muncul dari utang. Bisa terjadi saat anda lalai membayar pinjaman anda, sehingga menimbulkan denda. Misalnya dengan menggunakan contoh yang sama dengan diatas. Andaikan anda belum mampu membayar pinjaman Rp 1.000.000.00 setelah setahun dari meminjam. Kemudian setelah dua bulan anda bisa melunasi, dan bank membebaskan denda

sebesar Rp 200.000,00. Denda yang Rp 200.000,00 dianggap riba (ini disebut *riba jahiliyah*.)

1.2.2) Riba yang muncul dari penjualan.

Riba juga bisa muncul dari transaksi penjualan (*riba bay'un*). Misalnya anda pada hari dan waktu yang sama anda menukar 1 Kg padi tanggal 1 Juli dengan 2 Kg padi. Kelebihan 1 Kg padi ini dianggap riba (ini disebut *riba fadhil*)

Ada lagi aspek yang lebih halus dari riba, dan ini berasal dari penundaan waktu. Misalnya jika anda menukar 1 Kg padi pada tgl 1 Juli dengan 1 Kg padi yang akan diserahkan pada 15 April. Pertukaran barter komoditas yang sama dalam jumlah yang sama ini, hanya saja dalam waktu yang berbeda, menyebabkan riba (ini disebut *riba nasiah*)

2) *Gharar*

Gharar (ketidak pastian) diharamkan dalam bisnis syariah. Kontrak dan transaksi apa pun dalam bisnis syariah harus bebas dari *Gharar* yang besar dan berlebihan. Ketidakpastian yang ringan atau kecil yang memang ada dalam sebagian besar transaksi dibolehkan.³

2.1) Mengapa *Gharar* dilarang

Suatu investasi misalnya dilakukan terhadap satu aset (misalnya saham), imbal hasil investasi yang datang dari masa depan bisa positif, bisa juga negative. Ketidak pastian semacam ini selalu saja hadir dalam bisnis. Ketidak pastian (*Gharar*) juga berarti "resiko" dan "bahaya". Tidak seperti riba, *Gharar* tidak didefinisikan secara jelas.

Larangan terhadap *Gharar* tidak sekeras larangan terhadap riba. Kalau larangan riba itu mutlak, maka larangan terhadap *Gharar* hanya *Gharar* yang besar. *Gharar* ringan masih dibolehkan. *Gharar* besar adalah *gharar* yang resikonya tak terkendalikan, berujung pada spekulasi dan perjudian yang harus dihindari.

Selain itu *Gharar* juga menyiratkan tipu daya, dan ini dapat dilihat dalam transaksi-transaksi bisnis yang menyebabkan ketidakadilan dalam bentuk apapun dan terhadap pihak manapun. Contoh, seorang yang menjual rumahnya, tetapi ia sengaja menutupi rayap yang sudah bersarang dirumahnya itu. Karena pembelinya

³ *Ibid*, h. 68

kurang meneliti bisa saja ia terbeli rumah yang sudah ada rayapnya. Dalam contoh ini si pembeli terjebak dalam *Gharar*. Dengan demikian konsep *Gharar* juga menyiratkan ketidakpastian dan tipu daya.

3) *Maisir* (Judi)

Berjudi mencakup permainan tebak-tebakan, seperti mempertaruhkan uang dalam mesin koin, atau meminjam uang untuk berspekulasi pada pergerakan mata uang. *Maisir* kerap digunakan sebagai dasar untuk menolak asuransi dan derivatifnya pada sistem ekonomi konvensional.

3.1) Mengapa *maisir* dilarang

Maisir adalah bentuk transaksi yang didasarkan pada satu pihak yang menang dan satu pihak lagi kalah. Misalnya anda memasukan 1 koin bernilai Rp 1.000,00 kedalam mesin uang koin, kemudian anda menarik tuasnya. Hasilnya adalah anda menang atau anda kalah.

3.2) Biaya sosial judi.

Judi itu melambangkan pertukaran yang tidak produktif, karena hasilnya yang fluktuatif dan tidak pasti. Berjudi kerap berujung pada pertengkaran, kekerasan, dan masalah-masalah lainnya. Terlepas dari perintah larangan judi, bahkan sebelum masa Nabi Muhammad SAW judi masih terjadi di semua lapisan masyarakat sepanjang masa hidup Nabi.

Permainan undian yang umum pada masa itu adalah permainan kartu, dadu, backgammon, dan tebak-tebakan yang biasanya melibatkan taruhan. Kata "*maisir*" sebenarnya sebuah kata yang merujuk pada permainan undian menggunakan anak panah.

Yang membuat judi itu lebih buruk lagi adalah jika itu terjadi di tempat khusus perjudian seperti "kasino", karena peluang menang sangat kecil sekali. Islam sangat tidak menoleransi perampasan kekayaan orang lain melalui *maisir* (judi) yang tidak adil ini. Dampak praktik *maisir* ini akan melumpuhkan perekonomian dan memperlebar kesenjangan antara si kaya dan si miskin. Inilah yang dimaksud dengan biaya sosial judi.

3. Kontrak Keuangan Syariah

Kontrak adalah suatu kesepakatan antara dua atau lebih pihak yang menimbulkan kewajiban untuk melakukan atau tidak melakukan hal-hal tertentu. Misalnya anda menandatangani kontrak pembelian rumah melalui bank untuk waktu pelunasan selama 10 tahun.

Itu berarti bank setuju memberi anda pinjaman untuk membeli rumah yang anda pilih, dan anda berkewajiban membayar angsuran bulanan selama 10 tahun kedepan. Dengan lain perkataan kontrak adalah suatu kesepakatan yang secara hukum bisa ditegakkan.

a. Penciptaan kontrak.

Secara hukum kontrak bisa ditegakkan apabila memenuhi kondisi-kondisi tertentu. Misalnya A dan B menandatangani kesepakatan jual beli mobil seharga Rp150.000.000,00, yang proses terjadinya kontrak itu seperti nampak dalam gambar berikut ini:



Gambar 10.3.
Penciptaan Kontrak

1) Indikator kontrak syariah.

Kontrak keuangan syariah mempunyai indikator sebagai berikut:

- a) Setidaknya ada dua pihak yang melakukan kontrak (akad)
- b) Ada penawaran dari satu pihak dan ada penerimaan oleh pihak lain.
- c) Tujuan kontrak tidak boleh melanggar syariah (diharamkan oleh hukum Islam)
- d) Obyek kontrak harus berpindah tangan setelah kontrak disepakati, termasuk teknis pembayarannya. Dalam contoh diatas mobil yang dijual A berpindah tangan ke B.

2) Kategori kontrak syariah

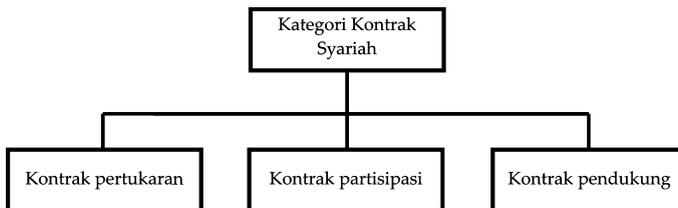
Seperti pada kontrak keuangan bisnis konvensional, kontrak keuangan bisnis syariah juga bisa bersifat unilateral dan bilateral.

- a) Kontrak unilateral, kontrak ini tidak menuntut persetujuan penerima, dan secara umum memberi penerima, misalnya hadiah, dan pinjaman lunak (gratis) yang hanya menuntut pengembalian uang pokok, seperti misalnya kontrak *Al-Qard*.
- b) Kontrak bilateral, adalah kontrak yang diikat oleh aturan-aturan spesifik berdasarkan kesepakatan diantara dua pihak. Meskipun kontrak ini memiliki keberagaman yang luas, namun belum ada cara baku untuk mengategorikannya.

Selain kategori tersebut diatas, terdapat lagi pengkategorian yang diterima umum, dimana setiap tipe dipecah lagi menjadi tiga kategori:

- a) Kontrak pertukaran. Semua kontrak pertukaran berurusan dengan perdagangan, pembelian dan penjualan asset, termasuk *usufruct* (hak menggunakan aset milik orang lain. Aset ini bisa berupa sepetak tanah, rumah, atau keduanya).
- b) Kontrak partisipasi (turut serta). Kontrak ini mencakup berbagai jenis kemitraan, seperti bagi hasil dan usaha patungan.
- c) Kontrak pendukung. Kontrak ini adalah untuk semua tipe kontrak lain diluar kedua jenis kontrak diatas.

Secara visual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 10.4.

Kategori Kontrak Syariah

4. Pembiayaan Syariah

Pembiayaan yang artinya kepercayaan (*trust*), berarti lembaga *sahibul mal* menaruh kepercayaan kepada seseorang untuk melaksanakan amanah yang diberikan.⁴ Dana tersebut harus

⁴ Viethzal Rivai dan Andria Permata, *Islamic Bussines*, Grafindo Persada, Jakarta, 2008, h.3

digunakan dengan benar, adil, dan harus disertai dengan ikatan dan syarat-syarat yang jelas, dan saling menguntungkan bagi kedua belah pihak, sebagaimana firman Allah SWT dalam ayat berikut:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu, sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu. (QS An-Nisa: 29)

Dan

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَىٰ عَلَيْكُمْ غَيْرِ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ تَحْكُمُ مَا يُرِيدُ ﴿١﴾

“Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu. Dihalalkan bagimu binatang ternak, kecuali yang akan dibacakan kepadamu. (yang demikian itu) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang mengerjakan haji. Sesungguhnya Allah menetapkan hukum-hukum menurut yang dikehendakinya. (QS Al-Maidah: 1)

Dengan lain perkataan pembiayaan dalam keuangan syariah adalah penyediaan dana atau tagihan yang dipersamakan dengan itu berupa:

- Transaksi bagi hasil dalam bentuk Murabahah dan Musyarakah
- Transaksi sewa dalam bentuk ijarah atau sewa dengan opsi pemindahan hak milik dalam bentuk *Ijarah Muntahiyah bit Tamlik*.
- Transaksi jual beli dalam bentuk piutang *Murabahah*, *Salam* dan *Istisna*.
- Transaksi pinjam meminjam dalam bentuk piutang *Qardh*.
- Transaksi multi jasa dengan menggunakan akad *Ijarah* atau *Kafalah*.

Mengelola keuangan adalah tugas manajemen perusahaan (bisnis), khususnya dilakukan oleh manajer keuangan untuk memperoleh sumber modal yang semurah-murahnya, dan menggunakannya seefektif, sefisien, dan seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba. Aktivitas ini meliputi aktivitas pembiayaan (*fi-*

nancing activity), aktivitas investasi (*investment activity*), dan aktivitas bisbis (*business activity*).⁵

Sehubungan dengan tugas mengelola keuangan itu, maka manajer keuangan paling tidak menghadapi dua persoalan yang harus menjadi tantangannya. *Pertama*, seberapa besar perusahaan melakukan investasi, dan pada aktiva apa saja investasi itu dilakukan. *Kedua*, Bagaimana cara mencari kas untuk membelanjai investasi tersebut.⁶

Jawaban terhadap pertanyaan pertama merupakan keputusan investasi atau *capital budgeting*. Inilah salah satu kegiatan utama atau fungsi dari manajemen (mengelola) keuangan yang disebut juga fungsi penggunaan dana (*allocation of funds*). Jawaban atas pertanyaan kedua merupakan keputusan pembiayaan (*financing decision*) yang harus diambil oleh manajer keuangan. Dan ini tidak lain adalah merupakan fungsi keuangan yang disebut sebagai fungsi mendapatkan dana (*funds rising*). Dengan demikian fungsi utama manajemen keuangan itu ada dua, yaitu mendapatkan dana dan menggunakan dana.

a. Aktivitas pembiayaan.

Aktivitas pembiayaan (*financing activity*) adalah kegiatan pemilik dan manajemen perusahaan (bisnis) untuk mencari sumber modal (sumber internal dan eksternal) untuk membiayai kegiatan bisnis.

1) Sumber internal, terdiri dari:

- a) Bagian laba yang ditahan (*retained earning*)
- b) Penyusutan, amortisasi, dan depleksi (*Depreciation, amortization, and depletion*).
- c) Lain-lain, misalnya penjualan harta tetap yang tidak produktif.

2) Sumber eksternal, terdiri dari:

- a) Modal pemilik atau modal sendiri (*owner capital atau owner equity*)
- b) Modal saham (*capital stock*) yang terdiri dari saham istimewa dan saham biasa (*preferrend stock dan common stock*)

⁵ Sutarno, *Serba-serbi Manajemen Bisnis*, Graha Ilmu Yogyakarta, 2012, h.173

⁶ Panji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta, 2012, h. 245

- c) Utang (*Debt*), terdiri dari utang jangka pendek (*short term debt*) dan utang jangka panjang (*Long-term debt*).
- d) Lain-lain yang syah, misalnya hibah.

b. Metode Pembiayaan.

Ada dua jenis utama kontrak pembiayaan bagi hasil (berbasis ekuitas):

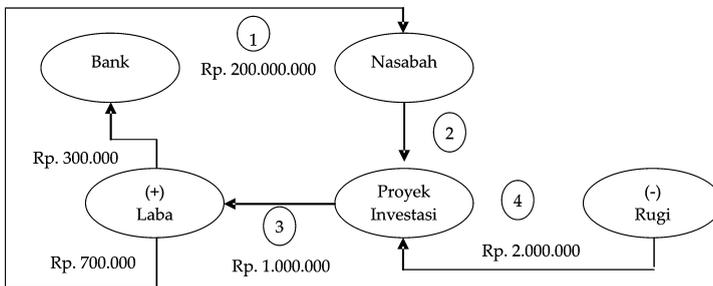
- 1) *Mudharabah*
- 2) *Musyarakah*

Kedua metode pembiayaan berbasis ekuitas ini tidak begitu populer dibandingkan dengan metode berbasis utang. Sebab keduanya sukar untuk diterapkan. Meski demikian metode tersebut cukup ideal untuk pembangunan umat. Metode pembiayaan berbasis ekuitas memberikan alternatif bagi wirausaha dan kreditor bekerjasama untuk mendapatkan bagian laba dari usaha tersebut. Kompensasi bagi bank ditentukan secara langsung oleh keuntungan usaha dimana bank punya andil membentuknya.

1) *Mudharabah* (Bagi hasil).

Disini nasabah adalah sebagai penyedia modal bagi bank. Nasabah seolah-olah memainkan peran sebagai wirausaha yang mencari dana untuk menjalankan satu bisnis. Jika laba terjadi, laba itu didistribusikan sesuai dengan rasio bagi hasil (*Profit Sharing Ratio = PSR*) yang sudah disepakati sebelumnya.

Disisi lain kerugian sepenuhnya diserap bank. Secara visual struktur pembiayaan *Mudharabah* sederhana dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 10.5.

Struktur Pembiayaan *Mudharabah*

Sumber: Abdullah dan Chee, 2012: 234.

Dari gambar 10.5. tersebut diketahui:

- (1) Nasabah mendapat pembiayaan Rp 20.000.000. dari bank, PSR nya 30:70 (30% untuk bank dan 70% untuk nasabah)
- (2) Nasabah memulai bisnis dan mengelola operasionalnya.
- (3) Andaikata ada laba bersih Rp 1.000.000., maka 30% merupakan bagian bank (Rp300.000,) dan 70% (Rp 700.000) merupakan bagian nasabah.
- (4) Apabila terjadi kerugian, misalnya Rp 2.000.000. bank (penyedia dana) bertanggung jawab sendirian atas kerugian itu.

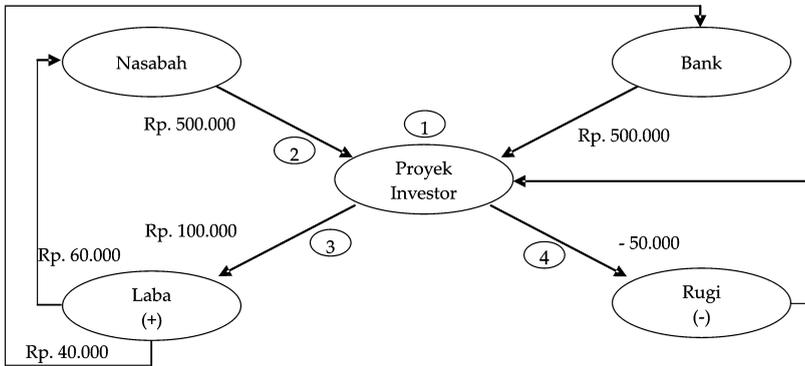
2) *Musyarakah* (Usaha patungan atau Kongsi)

Usaha patungan atau perkongsian (*Musyarakah*) adalah salah satu usaha bisnis yang dilakukan oleh dua atau lebih entitas (pribadi atau perusahaan) untuk berbagi pengeluaran dan laba dari suatu bisnis tertentu. Ini adalah bentuk kemitraan yang terbatas untuk satu tujuan tertentu. Diantara manfaat utama usaha patungan atau perkongsian (*Musyarakah*) adalah para mitra menghemat uang dan mengurangi resiko mereka lewat berbagi modal dan sumberdaya.

Musyarakah merujuk pada kemitraan usaha patungan syariah dimana bank dan nasabah sepakat untuk menggabungkan sumberdaya keuangan demi menjalankan dan mengelola satu usaha bisnis dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan dalam perjanjian. Laba dibagi sesuai dengan nisbah, sementara kerugian secara proporsional sesuai dengan jumlah modal yang disumbangkan masing-masing mitra.

Misalnya, diketahui seorang nasabah dan pihak bank menyetorkan modal setara masing-masing Rp 500.000. kedalam suatu proyek. Menurut ketentuan akad laba akan dibagi 60:40, dimana nasabah akan mendapatkan 60% karena dialah yang akan mengelola proyek itu. Disisi lain kerugian akan dibagi bersama. Bank menyerahkan manajemen kepada nasabah yang menjadi mitranya, dan disisi lain bank mempertahankan hak supervisi dan tindak lanjut.

Untuk lebih mudah memahami *musyarakah* dapat divisualisasikan dalam gambar berikut:



Gambar 10.6.
Struktur Pembiayaan *Musyarakah*

Dari gambar 10.6. diatas kita dapat mengetahui:

- (1) Bank dan Nasabah sepakat masing-masing menyediakan Rp 500.000. untuk suatu proyek usaha patungan (*Musyarakah*).
- (2) Nasabah adalah pihak utama yang mengelola proyek.
- (3) Andaikan laba berjumlah Rp 100.000. maka Rp 60.000. (60%) untuk dibagikan kepada nasabah, dan Rp 40.000. (40%) untuk bank.
- (4) Kalau ada kerugian, misalnya Rp 50.000. maka kerugian itu dibagi 50:50 atau masing-masing 50%.

Metode Berbasis Utang (yang lain).

Beberapa kontrak berikut merupakan inovasi baru yang banyak diminati dalam bisnis syariah. Kontrak-kontrak dimaksud adalah:

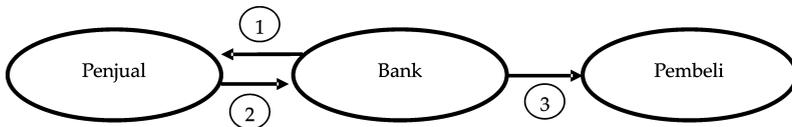
- (1) Penjualan yang ditangguhkan (*bai salam*)
- (2) Produksi – penjualan
- (3) Pinjaman murah hati
- (4) Penjualan dan pembelian kembali (*bai inah*)

1) Penjualan yang ditangguhkan (*Bai Salam*)

Bai salam adalah satu kontrak dimana pembayaran dilakukan seketika, sementara barangnya diberikan pada satu tanggal di waktu yang akan datang yang sudah disepakati. Ini sama dengan pembayaran dimuka *Bai salam* pada awalnya dibuat untuk memberikan pembayaran kepada petani.

Misalnya ada seorang petani jagung ingin menanam pada musim tanam, tetapi ia tidak punya uang untuk modalnya. Ia dapat mendekati Bank atau lembaga keuangan lainnya untuk pembiayaan *bai salam*. Dengan kata lain ini adalah penjualan untuk pengiriman jagung dimasa yang akan datang. Dalam praktik bisnis ini tentu saja bank juga ingin mendapat keuntungan dengan menjualnya pada harga yang lebih tinggi diwaktu yang akan datang.

Untuk lebih mudah memahaminya dapat divisualisasikan pada gambar berikut ini:



Gambar 10.7

Struktur *Bai Salam* Dasar

Dari gambar tersebut kita dapat mengetahui:

- (1) Petani menjual tanaman jagung kepada bank, dan bank membayar kepada petani dengan harga Rp x
- (2) Tiga bulan kemudian saat tanaman jagung itu panen dikirim ke bank
- (3) Bank kemudian menjual jagung itu kepada pembeli di pasar dengan harga Rp y
- (4) Perbedaan harga pembelian Rp x dengan harga jual Rp y adalah Rp z . Inilah yang menjadi keuntungan bank.

Dalam pelaksanaan kontrak *bai salam* ini ada tuntutan ketat bahwa pelaksanaannya harus memastikan kepatuhannya pada syariah, sebab kontrak *bai salam* ini sama dengan “menjual sesuatu yang tidak dimiliki seseorang”, sebuah praktik bisnis yang menimbulkan *Gharar* (Ketidakpastian ekstrem). Tuntutan tersebut mencakup hal-hal berikut:

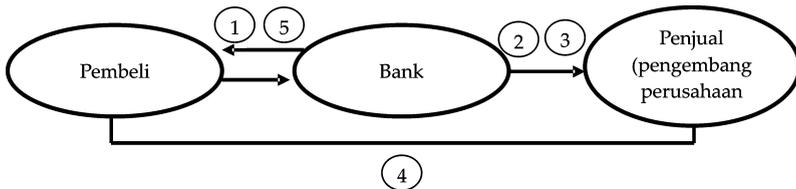
- (1) Bank harus melakukan pembayaran penuh pada saat mengikatkan diri dalam kontrak. Jika bank membayar secara cicilan maka bank harus membuat kontrak *bai salam* secara terpisah untuk setiap cicilan pembayaran.
- (2) Bank tidak boleh menjual komoditas sampai semua komoditas itu dikirimkan.

- (3) Komoditas yang menjadi obyek bisnis harus komoditas yang sudah di standarkan yang secara bebas tersedia dan bebas untuk diperdagangkan.
- (4) Komoditas lain yang tidak dibolehkan adalah uang, sebab itu berarti mencetak uang atas uang yang sama hukumnya dengan riba.

2) Produksi-Penjualan (*Istishna'*).

Istishna' adalah sebuah kontrak yang melibatkan penjualan aset manufaktur seperti bangunan, pesawat terbang, dan kapal, dimana bank membayar produsen dimuka dan aset diserahkan ketika selesai di waktu yang akan datang. Ada kesepakatan sebelumnya tentang spesifikasi aset. Kontraknyapun memungkinkan pemasok untuk dibayar dimuka sebelum penyerahan barang.

Berikut contoh kontrak *istishna'* versi paralel dimana bank memainkan peran sebagai perantara dengan menugaskan pihak ketiga sebuah perusahaan pengembang perumahan untuk memproduksi aset. Perbedaan yang dibayar ke Bank dan apa yang dibayarkan bank ke pengembang menghasilkan laba bagi bank, seperti nampak dalam gambar berikut ini:



Gambar 10. 8.
Struktur *Istishna'*

Dari gambar 10.8. tersebut kita dapat mengetahui:

- (1) Pembeli mendatangi Bank dengan detail yang jelas tentang rumah yang menjadi impiannya dan pengembang yang akan membangunnya.
- (2) Bank dan pengembang mengikatkan diri dalam perjanjian dimana pengembang membangun rumah dan bank melakukan pembayaran sesuai perkembangan.
- (3) Saat pengembang membangun rumah pengembang menerima pembayaran dari bank sesuai perkembangan.

- (4) Saat rumah selesai kepemilikan dialihkan kepada pembeli.
- (5) Pembeli membayar angsuran elama satu kurun waktu tertentu yang sudah ditetapkan.

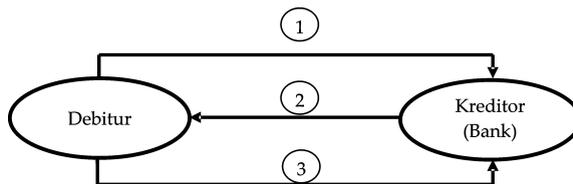
3) Pinjaman murah Hati (*Qard hasan*)

Qard hasan adalah skema pembayaran yang paling sederhana, dimana seorang debitor mengambil pinjaman sebesar misalnya Rp 100.000. dan membayar kepada kreditor saat jatuh tempo dengan jumlah yang persis sama yaitu Rp 100.000. Skema pinjaman awal sebelum perbankan syariah modern didasarkan pada konsep ini.

Untuk melindungi kreditor dari gagal bayar oleh debitor, kreditor atau pemberi pinjaman dibolehkan untuk:

- (1) Meminta aset sebagai agunan. Jumlah pinjaman yang dibolehkan umumnya tidak boleh lebih dari persentasi tertentu yang ditetapkan oleh lembaga keuangan (bank) pemberi kredit, seperti misalnya 70% dari nilai asal aset.
- (2) Membebankan kepada kreditor biaya administrasi yang terjadi dalam pemberian kredit atau pinjaman.

Berikut visualisasi gambar struktur *qard hasan*:



Gambar 10.9.
Struktur *Qard Hasan*

Dari gambar 10.9 diatas kita dapat mengetahui:

- (1) Nasabah menghubungi bank untuk mendapatkan pinjaman
- (2) Bank menyepakati dengan syarat ada agunan yang nilai pasarnya lebih besar sebanyak persentase tertentu dibandingkan dengan pinjaman
- (3) Nasabah membayar kembali bersama biaya secara sebagian atau secara penuh, diwaktu yang akan datang.

Qard hasan bermula sebagai bentuk pelayanan sosial diantara kaum kaya untuk menolong kaum miskin dan orang-orang yang

membutuhkan bantuan financial.⁷ *Qard hasan* jadinya merupakan tipe pinjaman yang diberikan kepada orang yang memerlukan untuk jangka waktu tertentu tanpa menuntut pembayaran bagi hasil atau laba.

Penerima pinjaman *qard hasan* hanya diminta untuk membayar jumlah utang semula. Jadi pembiayaan *qard hasan* adalah pembiayaan yang mempunyai tujuan-tujuan mulia, diantaranya:

- (1) Meningkatkan persaudaraan diantara sesama umat muslim.
- (2) Menciptakan masyarakat yang punya kepedulian.
- (3) Membantu orang yang membutuhkan
- (4) Membangun hubungan yang lebih baik diantara yang kaya dengan yang miskin.
- (5) Memobilisasi kekayaan diantara sesama anggota masyarakat untuk tujuan-tujuan kebaikan.
- (6) Melakukan amal saleh yang dianjurkan dan dihargai oleh Allah SWT.
- (7) Memperkuat perekonomian nasional, dan
- (8) Menghapuskan pengangguran.

4) Penjualan dan Pembelian kembali (*Bai Inah*).

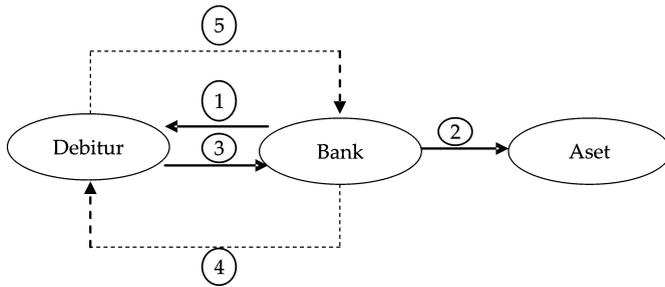
Ada bentuk pembiayaan yang secara meluas digunakan dalam negara-negara tertentu, sementara itu di negara lain dilarang. Kenapa demikian? Karena ternyata produk pembiayaan itu memungkinkan riba lewat pintu belakang, *Bai Inah* adalah salah satu bentuk kontroversial semacam itu. *Bai Inah* adalah kontrak yang melibatkan penjualan dan pembelian kembali aset oleh seorang penjual. Misalnya si A ingin meminjam uang di bank. Dia menjual satu aset, misalnya computer ke bank seharga Rp2.000.000. Pihak bank membayar kepada A Rp 2.000.000. A kemudian sepakat membeli komputer dari bank dengan harga lebih tinggi yang mencakup margin laba bank. Disini A membayar bank secara mengangsur selama 2 tahun kedepan.

Bai Inah juga bekerja secara berlebihan, dimana bank pertamanya menjual aset kepada nasabah dengan harga yang sudah dinaikan yang mencakup margin laba bank. Pembayaran oleh

⁷ Daud Vicari Abdullah dan Keon Chee, *Op Cit*, h. 254.

nasabah akan dilakukan melalui angsuran selama jangka waktu tertentu. Bank kemudian membeli lagi aset itu dari nasabah dengan harga sesuai ongkos dan membayar nasabah seketika.

Untuk lebih memudahkan memahami *Bai Inah* ini disajikan dalam bentuk gambar seperti berikut ini:



Gambar 10. 10.
Struktur *Bai Inah*.

Dari gambar 10.10. tersebut dapat diketahui:

- (1) Nasabah menghubungi bank untuk mendapatkan pembiayaan.
- (2) Bank menyetujui permohonan itu dan menentukan aset untuk kontrak *Bai Inah*.
- (3) Bank dan nasabah menandatangani kontrak penjualan dan pembelian pertama dimana bank menjual aset pada harga yang sudah dinaikan (harga biaya + margin laba bank) secara cicilan kepada nasabah. Kepemilikan aset dipindahkan kepada nasabah.
- (4) Bank dan nasabah menandatangani kontrak penjualan dan pembelian kedua, dimana bank membeli kembali aset dengan harga biaya. Bank langsung membayar kepada nasabah secara seketika.
- (5) Nasabah mulai membayar angsuran ke bank.

Sebagian ulama Islam menggolongkan *bai inah* sebagai alasan hukum pintu belakang untuk mengesahkan riba, yang merupakan posisi untuk menentang *bai inah*. Mereka berpendapat bahwa *bai inah* secara etis lemah karena penjualan dan pembelian aset adalah penjualan palsu dan hanya merupakan sarana untuk menyelubungi riba.

Ada sejumlah penafsiran di dalam Islam tentang apa yang bisa diterima karena mazhab fiqih tidaklah seragam. *Bai Inah* dibolehkan di Malaysia, tetapi harus benar-benar mematuhi kondisi-kondisi tertentu.

Bai Inah digunakan dalam transaksi pasar uang, penerbitan obligasi, sekuritas utang, dan fasilitas kartu kredit.⁸

5. Pembiayaan dengan *Leasing*

Leasing (sewa guna usaha) sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal tersebut dibuktikan oleh adanya temuan para arkeolog pada tahun 1984 yang lalu berupa gulungan tanah liat dari kota Sumeria kuno di Irak yang mendokumentasikan sewa guna usaha peralatan peternakan dari tahun 2100 SM. Dua ratus lima puluh tahun kemudian, pada 1760 SM raja Babilonia dalam kode Hammurabi yang terkenal itu mengesahkan Undang-Undang Sewa Guna Usaha yang pertama.⁹

Sewa guna usaha kini sudah populer di seluruh penjuru dunia baik dalam sistem keuangan konvensional maupun dalam sistem keuangan syariah, dan digunakan secara luas dalam usaha berskala apapun, yang membutuhkan peralatan dan fasilitas untuk berusaha. Sewa guna usaha adalah kesepakatan jangka panjang, dimana kepemilikan aset tetap ditangan lessor (perusahaan yang menyewakan).

Sewa guna usaha mengikatkan lessor dan lessee pada satu jangka waktu tertentu. Salah satu indikator yang menarik dari sewa guna usaha ini lessor tidak bisa meningkatkan atau mengubah bunga atau ketentuan lainnya sampai sewa guna usaha itu berakhir. Pada akhir masa sewa lessee dapat memperbaharui sewa guna usaha, atau mengakhiri dengan mengembalikan barang peralatan yang di sewa atau bahkan dapat membelinya. Dengan demikian ketentuannya cukup fleksibel.

a. *Leasing Syariah (Ijarah)*

Pada awalnya *ijarah* bukan modus pembiayaan. Seiring perkembangan *leasing* dalam sistem keuangan konvensional, *Ijarah* dalam sistem keuangan syariah merupakan bentuk sewa yang mengalami transformasi menjadi bentuk sewa guna usaha (*leasing*) sepanjang aturan main *ijarah* masih bisa diterapkan dan tidak ada ketentuan yang melarang dalam aturan syariah, maka modifikasi untuk mejadi salah satu model atau jenis pembiayaan tentu menjadi keniscayaan.

⁸ Daud Vicari Abdullah dan Keon Chee, *Op Cit*, h. 258

⁹ *Ibid*, h. 204

Aturan-aturan *ijarah* yang tetap relevan ditransfer ke *leasing* tersebut adalah:

- 1) *Lessor* terus memiliki aset selama jangka waktu sewa guna usaha. Jadi resiko dan kewajiban kepemilikan ditanggung oleh *lessor*.
- 2) Jumlah uang sewa harus ditentukan dan ditetapkan pada awal kontrak untuk durasi sewa guna usaha keseluruhan.
- 3) Sewa guna usaha dimulai ketika aset yang disewa digunakan diberikan kepada *lessee*, bukan ketika pembayaran dilakukan atau ketika sewa guna usaha ditanda tangani.

b. Jenis *leasing* syariah

Sewa Guna Usaha (*leasing* syariah) memiliki sejumlah variasi, meskipun masing- masing secara mendasar didasarkan pada sewa guna usaha operasional dan financial:

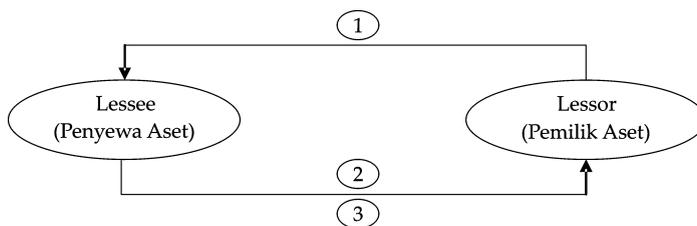
1) Sewa Guna Usaha Operasional.

Sewa guna usaha dengan akad *ijarah* adalah satu kesepakatan antara *lessor*, pemilik aset, dan *lessee* yang memerlukan aset. Ada beberapa model:

1.1) Sewa guna usaha (*leasing* syariah) dengan dua pihak.

Misalnya si A yang ingin membuka usaha toko kelontong menemukan toko yang ingin ia sewa selama 2 tahun dan memilih kontrak *ijarah*.

Secara visualisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 10. 11.

Proses terjadinya sewa guna usaha dengan dua pihak

Dari gambar 10.11. kita dapat memahami proses terjadi kontrak *ijarah* dua pihak, dengan urutan proses sebagai berikut:

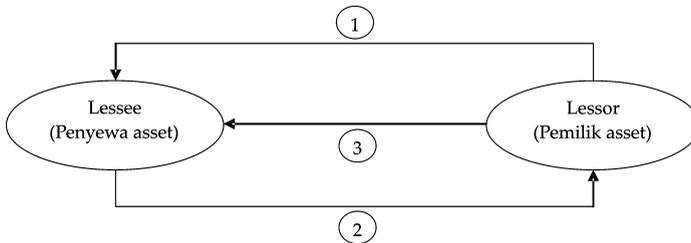
- i) Pemilik aset (*developer*) mengalihkan hak penggunaan rumah kepada *lessee*, dengan ketentuan hak kepemilikan tetap pada *developer* untuk jangka waktu selama 2 tahun.

- ii) Selama jangka waktu sewa guna usaha *lessee* (si A) melakukan pembayaran bulanan yang disepakati pada saat penandatanganan kontrak.
- iii) Pada akhir kontrak *lessee* mengembalikan rumah yang dikontraknya kepada *lessor* (*developer*).
 Besarnya kontrak misalnya Rp. 3.000.000,00 perbulan.
 Jadi selama 2 tahun jumlah yang dibayar *lessee* $24 \times \text{Rp.}3.000.000,00 = \text{Rp.} 72.000.000,00$

1.2) Sewa Guna Usaha Finansial.

Perbedaannya dengan sewa guna usaha operasional adalah pada adanya kesempatan pada *lessee* memiliki pilihan untuk membeli asset yang disewanya itu pada akhir jangka waktu sewa.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 10. 12.
 Proses sewa guna usaha finansial.

- Dari gambar 10. 12. tersebut kita dapat mengetahui:
- i) Developer selaku pemilik rumah mengalihkan penggunaan hak pakai rumah kepada A selaku penyewa, dan tetap mempertahankan hak kepemilikan atas rumah tersebut.
 - ii) Selama masa sewa guna usaha finansial berlangsung, A melakukan pembayaran sewa bulanan sesuai yang disepakati dalam kontrak.
 - iii) Pada akhir masa kontrak, A memutuskan untuk membeli rumah tersebut, dan *developer* (sebagai pemilik rumah) mengalihkan kepemilikan rumah tersebut kepada A setelah penyelesaian harga rumah yang disepakati dibayar oleh A

Kapan pebisnis menggunakan sewa guna usaha finansial? Hal itu dilakukan apabila satu atau lebih kondisi berikut ini terjadi:

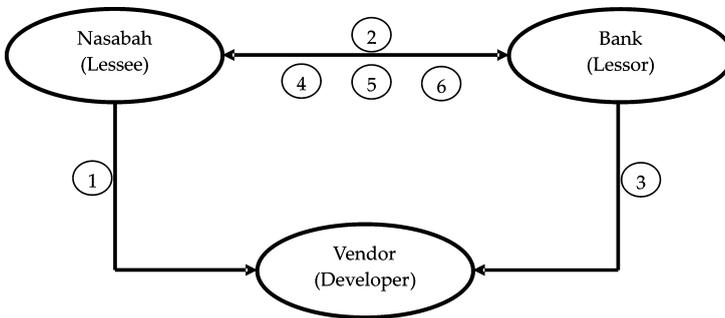
- i) Sewa guna usaha memberikan pilihan untuk membeli aset (properti) dengan harga lebih rendah dari nilai pasar yang wajar.
- ii) Kepemilikan aset dialihkan kepada *lessee* pada akhir periode sewa guna usaha berakhir.
- iii) Ketentuan sewa guna usaha adalah 75% atau lebih dari perkiraan usia ekonomi aset (*property*).
- iv) Nilai masa kini dari pembayaran sewa guna usaha melebihi 90% dari nilai pasar wajar aset (*property*).

Untuk kondisi satu dan dua sudah jelas bagi pengguna manfaat bahwa kepemilikan aset menjadi tujuan utama. Untuk kondisi ketiga usia ekonomi aset (masa kegunaan aset aktual) perlu diperhatikan, karena sesudah masa itu pertimbangannya lebih baik dikeluarkan dari pada terus memeliharanya karena pertimbangan faktor ketinggalan zaman.

Kondisi keempat bila membayar melebihi dari 90% nilai aset ini berarti sudah masuk kategori sewa modal atau pembelian, artinya sama saja dengan membeli aset.

1.3) Sewa Guna Usaha dengan tiga pihak.

Cara yang lebih banyak digunakan (lebih umum) adalah dengan melibatkan tiga pihak, masing-masing bank syariah (sebagai lembaga intermediasi) *vendor* aset yang akan dijual (yang kemudian disewa gunakan) dan *lessee*. Untuk lebih mudah memahaminya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 10. 13.

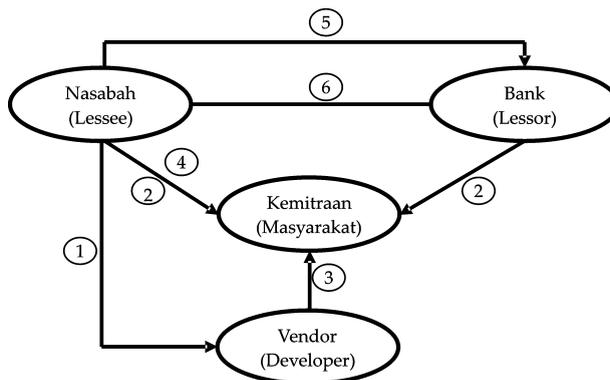
Proses Sewa Guna Usaha Operasional Tiga Pihak.

Dari gambar 10. 13. itu kita dapat memahami:

- i) A (sebagai *Lessee*) mencari *vendor* dan menentukan rumah yang ingin ia sewa guna usaha.
- ii) A menghubungi bank dan menyampaikan maksudnya. Setelah bank sepekat dengan maksudnya, keduanya mengikatkan diri pada kesepakatan dimana bank setuju untuk membeli rumah dan A menyewa rumah itu.
- iii) Bank membeli rumah dari *vendor (developer)*. Kepemilikan rumah dialihkan ke bank.
- iv) Bank mengalihkan penggunaan rumah itu kepada A dengan status sewa.
- v) A melakukan pembayaran sewa guna usaha bulanan selama 4 tahun (sesuai kesepakatan dengan pihak bank).
- vi) Pada akhir masa ijarah (sewa), dibuat kontrak penjualan yang terpisah (*al-bai*) untuk A (selaku pembeli), dan kepemilikan atas rumah itu berpindah kepada A.

1.4) Sewa Guna Usaha Gabungan *Ijarah* dan Kemitraan.

Pilihan ini tidak begitu lazim digunakan, tapi dalam praktek bisa terjadi untuk membiayai pembelian rumah. Untuk memudahkan memahami dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 10.14.

Proses Sewa Guna Usaha Finansial Gabungan *Ijarah* dan Kemitraan

Dari gambar 10.14. tersebut data kita dapat mengetahui:

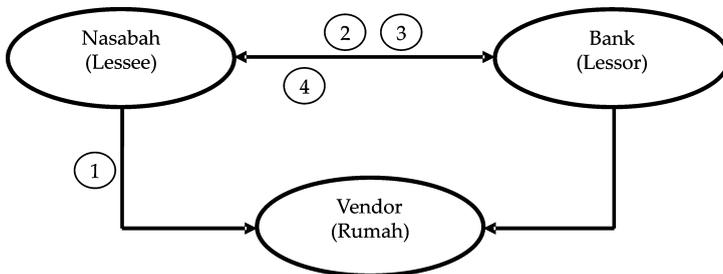
- i) *Lessee (Izzah)* mencari *vendor* dan menentukan rumah yang akan dibeli.

- ii) Bank (sebagai *lessor*) dan *lessee* mengikatkan diri dalam satu kemitraan yang dibentuk secara khusus untuk membiayai pembelian rumah (*property*) yang sudah ditentukan oleh *lessee* (*Izzah*). Keduanya berkontribusi pada persentasi saham kemitraan dalam rasio tertentu.
- iii) Kemitraan membeli rumah dari *vendor* dan kepemilikan rumah dipindahkan kepada kemitraan.
- iv) Kemitraan menyewakan aset (rumah) kepada *lessee* untuk digunakan.
- v) *Lessee* (*Izzah*) membayar sewa guna usaha bulanan selama 4 tahun ke depan. Sebagian sewa digunakan untuk mmenebus bagian saham kepemilikan bank dalam rumah (property) itu. Dan akibatnya saham bank menyusut seiring waktu
- vi) Pada akhir masa *ijarah* setelah empat tahun. saham bank dalam rumah (property) berkurang manjadi nol, dan *izzah* (*Lessee*) menjadi pemilik penuh rumah (property) tersebut.

2) Jual dan Menyewa kembali

Jual dan menyewa kembali (*sale and leaseback*) adalah satu bentuk pengaturan dimana seorang pemilik aset menjual asetnya, kemudian menyewanya kembali untuk jangka waktu tertentu. Saat *leaseback* terjadi antara nasabah dengan bank asetnya tetap di tangan nasabah, sementara hak kepemilikan berpindah ke pihak bank.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 10.15.

Proses terjadinya jual dan dan sewa kembali(*Sale and Leaseback*)

Dari gambar 10.15. tersebut kita dapat mengetahui

- i) A membeli sebuah ruko dari salah satu vendor, misalnya seharga Rp. 1.000.000.000,00 dan ia memerlukan modal kerja buat usahanya.
- ii) A menjual ruko itu secara tunai. Penguasaan terhadap toko tersebut tetap pada dia, sementara hak kepemilikan dialihkan kepada pihak bank.
- iii) A selaku nasabah (*lessee*) dan bank (*lessor*) mengikatkan diri pada kontrak *leaseback ijarah*. A membayar sewa selama periode tertentu.
- iv) Bank mengalihkan kepemilikan atas ruko tersebut kepada A pada akhir periode *ijarah* melalui metode pemberian hadiah atau penjualan.

Beberapa hal penting untuk diketahui dalam Sewa Guna Usaha (Leasing Syariah):

- i) Asetnya harus aset yang sungguh-sungguh (tahan lama), seperti mobil, rumah, ruko atau disebut aset riil. Aset lain yang tidak tahan lama tidak dapat digunakan.
- ii) *Lessor* harus menanggung resiko untuk mendapatkan imbal hasil.
- iii) Antara kontrak sewa guna usaha dan kontrak penjualan hubungan hukumnya harus terpisah. Hal ini penting untuk melepaskan dari *Gharar*, dimana kalau kontraknya digabung bisa saja ditafsirkan porsi penjualan dilakukan hari ini. Itu yang menyebabkan *Gharar*.
- iv) Tingkat keuntungan harus dapat diketahui di muka. Meski ini beresiko bisa merugikan baik terhadap pihak bank maupun nasabah karena tingkat suku bunga atau bagi hasil syariah selalu berfluktuasi selama masa *ijarah*. Namun hal ini masih bisa diantisipasi dengan: a) membagi periode *ijarah* menjadi beberapa interval dengan tingkat laba yang beragam. Dan b) Memasukan klausa penyesuaian sewa dalam kontrak *ijarah*.
- v) *Lessee* bertanggung jawab atas segala kerugian karena hilangnya aset yang disebabkan oleh kecerobohnya.

BAB XI

MENGELOLA PASAR

1. Pasar Jantungnya Bisnis

Setiap orang akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya baik dengan menggunakan jasa maupun dengan mengonsumsi barang atau produk tertentu, yang tersedia di pasar. Oleh karena itu pasar memang menjadi jantungnya kegiatan bisnis. Dan dalam ilmu ekonomi dikenal definisi pasar itu adalah tempat bertemunya permintaan dan penawaran barang dan jasa.

Fungsi pasar semakin penting karena pasar juga dapat menjembatani berbagai kesenjangan kegunaan (utilitas) produk atau jasa:

- a. Karena waktu menghasilkan yang berbeda dengan waktu menggunakannya, seperti misalnya beras yang dihasilkan 1 sampai 2 kali dalam setahun, sementara penggunaannya setiap hari. Untuk menutupi kesenjangannya maka itu menjadi tugas pasar menyiapkannya.
- b. Karena tempat menghasilkan berbeda dengan yang menggunakannya. Misalnya ikan dihasilkan di daerah perairan (sungai dan laut), sementara itu yang mengonsumsinya sebagian besar adalah orang-orang yang tinggal di kota-kota.
- c. Karena kepemilikan berbeda dengan penggunaannya, seperti misalnya produk-produk pertanian itu dimiliki oleh orang di pedesaan, sementara yang ingin menggunakannya adalah orang-orang yang tinggal di kota-kota

Berbagai kesenjangan itu menyebabkan semakin meningkatnya peran pasar untuk mengatasinya, sehingga melahirkan berbagai jenis

pekerjaan yang bisa menjadi sumber penghasilan, seperti misalnya: pengangkutan, pergudangan, ekspidisi (pengiriman barang), dan lain lain. Semua lapangan pekerjaan yang diciptakan oleh aktivitas pasar, bisa digeluti oleh siapa saja yang ingin menggunakan kesempatan itu untuk berbisnis.

Selain para pebisnis yang dapat mengambil manfaat dari adanya pasar juga pemerintahpun diuntungkan oleh adanya pasar dengan mendapat pendapatan dari pemasukan melalui:

- a. Biaya perizinan membuka usaha yang resmi.
- b. Pajak perusahaan.
- c. Retribusi daerah.

Semakin banyak jenis usaha yang dibuka, semakin besar volume usaha yang dijalankan, semakin besar pula penghasilan pebisnis yang dapat diraup di pasar, dan semakin besar pula penghasilan (pajak dan retribusi resmi) yang masuk ke kas pemerintah.

Dari kemajuan aktivitas pasar itu pada gilirannya membuka peluang tumbuhnya sektor informal yang memberi kesempatan kepada mereka yang kurang memiliki kemampuan dana untuk membuka usaha kecil-kecilan seperti warung makanan, warung minuman, dan lain sebagainya yang penghasilannya bisa menghidupi keluarganya.

Kegiatan-kegiatan yang dilahirkan dari aktivitas pasar tersebut lebih jauh dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bidang kegiatan, yaitu: transaksi, suplai, dan penunjang yang tugasnya memperlancar transaksi dan arus barang.¹ Ketiga bidang itu masing-masing meliputi:

- a. Transaksi, meliputi kegiatan:
 - 1) Pembelian
 - 2) Penjualan
- b. Suplai, meliputi:
 - 1) Pengangkutan (transportasi)
 - 2) Pergudangan
- c. Penunjang, meliputi:
 - 1) Penjajaan
 - 2) Standarisasi

¹ Sofyan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, Raja Grafindo, Jakarta, 2007, h. 19-20.

- 3) Pembelian
- 4) Penanggungan resiko
- 5) Informasi pasar

Ad. a (i) Pembelian: Meliputi kegiatan atau pekerjaan yang termasuk fungsi pembelian, antara lain: penentuan kebutuhan konsumen, sumber suplai, negosiasi harga, ketepatan penyediaan barang, dan pemindahan hak akibat terjadinya pembelian.

Ad. a (ii) Penjualan: Meliputi kegiatan antara lain: bagaimana menciptakan permintaan (*demand*), menemukan pembeli, negosiasi harga, syarat-syarat pembayaran, dan pemindahan hak akibat terjadinya penjualan.

Ad. b (i) Pengangkutan: Meliputi kegiatan bagaimana memindahkan barang ketempat tujuan akibat terjadinya transaksi, pilihan jalur yang tepat (darat, laut, dan udara), penentuan tarif (biaya pengangkutan), waktu penyerahan barang, asuransi, dan lain-lain.

Ad. b (ii) Pergudangan: Meliputi pekerjaan yang menjembatani kesenjangan waktu saat barang ada dengan saat barang diperlukan, menghindari kerusakan karena perubahan suhu udara, menjaga kelancaran suplai barang di pasar, menghemat biaya dengan pembelian sekaligus dalam jumlah yang banyak, dan kadang-kadang juga untuk tujuan spekulasi.

Ad. c (i) Pengangkutan: Meliputi pekerjaan untuk memindahkan barang dari lokasi yang menghasilkan, atau dapat pula dari gudang persediaan ke lokasi yang memerlukan dalam kondisi barang yang cukup sesuai keperluan, terjaga keamanannya, dan sampai dalam waktu yang tepat. Jadi dalam hal pengangkutan ini persoalannya bukan hanya menyangkut efisiensi, tetapi juga menyangkut efektifitasnya. Kalau terjadi keterlambatan, maka itu bisa jadi tidak efektif.

Kalau terjadi ketidakefektifan itu berarti merupakan kerugian moral yang bisa mencederai kepercayaan konsumen. Atas dasar pertimbangan itulah maka pemilihan alat pengangkut yang tepat dan jalur pengangkutan yang tepat (darat, laut, dan udara) memerlukan pertimbangan yang teliti, agar tidak mengecewakan pelanggan dan merugikan perusahaan sendiri.

Ad. c (ii) Penjualan: Meliputi usaha untuk menawarkan produk kepada pembeli yang dilakukan dengan menjajakan dengan

cara menampilkan (memperlihatkan) produk tersebut, juga dengan mendemonstrasikan cara pembuatannya, menjelaskan identifikasi serta menunjukkan ciri-ciri produk tersebut, sehingga dapat diketahui apa bedanya dengan produk yang dibuat oleh produsen lain.

Ad. c (iii) Standarisasi dan grading: Meliputi kegiatan menentukan batas-batas dasar dan tingkatan suatu barang yang merupakan dasar pemilihan produk untuk kegiatan pengolahan lebih lanjut atau dasar pemenuhan kepuasan konsumen. Misalnya produk hasil perkebunan seperti karet ada ketentuan Standard Indonesian Rubber (SIR), penentuan standar ini berdasarkan syarat-syarat tertentu, baik komposisi maupun persentase kerusakannya.

Contoh penentuan SIR yang dimaksud seperti nampak pada tabel berikut ini:

Tabel 11.1.
Skema Standard Indonesia Rubber (SIR) dengan Spesifikasi Teknisnya

Syarat spesifikasi teknis	Jenis mutu SIR				
	SIR-5L	SIR-5	SIR-10	SIR-20	SIR-50
Kadar kotoran, % maksimal	0,05	0,05	0,10	0,20	0,50
Kadar abu, % maksimal	0,05	0,50	0,75	1,00	1,50
Kadar zat menguap, % maksimal	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Plasticity retention index (PRI)					
• Consumer limit minimal	60	60	50	40	30
• Producer limit minimal	70	70	60	50	40
Po minimal	30	30	30	30	30
Komparator angk livibond maksimal	6	-	-	-	-

Sumber: Sofyan Assauri, 2007: 33.

Ad c (iv) Pembelanjaan: Meliputi pengelolaan sumber dan pengalokasian dana, termasuk pengaturannya, syarat-syarat pembayaran dan kredit yang dibutuhkan dalam rangka usaha untuk memungkinkan barang atau produk sampai ke konsumen akhir. Selain itu pembelanjaan juga untuk biaya angkutan, sortasi dan pengepakan, promosi penjualan, advertensi, dan biaya servis untuk konsumen, serta bantuan untuk memenuhi fungsi pembelanjaan, seperti lembaga keuangan, perbankan, dan lembaga finance yang terlibat dalam dukungan dana.

Ad c (v) Penanggungan resiko (Asuransi): Meliputi biaya yang dikeluarkan untuk kemungkinan terjadinya resiko yang disebabkan

adanya penurunan mutu, penuaan, kehilangan atau pencurian, kerusakan dalam perjalanan membawa barang, termasuk barang hilang (musnah) karena proses pengangkutan) sebagai akibat dari perpindahan barang dari produsen (atau dari gudang) menuju konsumen.

Ad c (vi) Informasi pasar: Meliputi penyiapan data yang diperlukan untuk memastikan barang atau produk yang ada dan diperlukan di pasar. Informasi pasar ini bisa dalam bentuk berita perdagangan, buletin asosiasi, berita harian, majalah khusus perdagangan, dan lain-lain. Semua bahan informasi pasar tersebut berguna untuk mengelola pasar bagi masing-masing pebisnis, sehingga barang yang mereka bawa ke pasar tepat sasaran.

2. Peran Pasar dalam Kegiatan Ekonomi

Pasar disamping berfungsi sebagai tempat bertemunya produsen dan konsumen atau bertemunya penawaran dan permintaan atas barang dan jasa, juga pasar mempunyai peran penting untuk memperlancar arus barang dan jasa. Semuanya itu bermuara pada peningkatan kemakmuran ekonomi seluruh anggota masyarakat.

Potensi alam antara satu kawasan dengan kawasan lain berbeda, sehingga yang dihasilkanpun berbeda pula. Begitu pula iklim antara satu kawasan dengan kawasan lain berbeda sehingga dalam hal menghasilkan sesuatu juga berbeda. Untuk menjembatani kesenjangan ini sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi serta peradaban manusia maka lahirlah pasar, mulai dari pasar tradisional, modern, sampai pada pasar supra modern (*e commerce*). Kesemuanya itu berfungsi untuk menjembatani kesenjangan-kesenjangan yang terjadi secara alamiah.

Untuk mengatasi kesenjangan-kesenjangan alamiah tersebut lahirlah pasar dalam kegiatan ekonomi masyarakat yang mengemban fungsi menjembatani kesenjangan-kesenjangan berikut:

a. Perbedaan tempat

Hal ini terjadi karena produsen dan konsumen terpisah secara geografi. Ada kecenderungan produsen terkumpul bersama-sama dengan industri pada lokasi yang terkonsentrasi. Sedangkan konsumen tersebar di daerah-daerah yang terpencar-pencar. Jika

tidak ada pasar tentu amat sulit bagi produsen untuk menjual hasil produksinya. Dan akan lebih sulit lagi bagi konsumen untuk mencari barang-barang yang akan dikonsumsi. Dengan adanya pasar maka kesulitan itu dapat diatasi. Produsen yang ingin menjual barangnya tinggal mengantarnya ke pasar, dan konsumen yang memerlukan barang keperluannya tinggal mencarinya di pasar.

b. Perbedaan dalam waktu

Hal ini terjadi ketika barang dihasilkan, konsumen mungkin belum berkeinginan untuk mengonsumsinya. Atau juga bisa terjadi ketika barang dihasilkan konsumen masih mempunyai persediaan barang yang sama untuk dikonsumsi. Selain itu waktu juga diperlukan untuk mengangkut barang dari wilayah produsen ke kawasan konsumen, sehingga diperlukan waktu. Ini juga menyebabkan naiknya nilai (harga) barang, karena penggunaan waktu itu juga memerlukan biaya, seperti biaya penyimpanan sementara di gudang, dan biaya transportasi untuk mengangkut barang dari kawasan produsen ke kawasan konsumen atau ke pasar.

c. Perbedaan dalam nilai.

Produsen pada dasarnya tidak mengetahui siapa membutuhkan barang apa, dimana, kapan, dan pada tingkat harga berapa? Demikian pula konsumen tidak mengetahui barang apa yang tersedia, dari siapa, dimana, kapan, dan pada tingkat harga berapa? Jawaban atas pertanyaan itu baik pertanyaan produsen maupun pertanyaan konsumen pasarlah yang menjawabnya. Disinilah salah satu keistimewaan pasar yang dapat menganalisis permintaan dan penawaran dengan menentukan harga pada titik keseimbangan (equilibrium), sehingga terjadi transaksi.

d. Perbedaan dalam kepemilikan.

Produsen yang menguasai hak kepemilikan atas barang dan jasa yang tidak dikonsumsi sendiri pada awalnya tidak tahu kepada siapa dia menjual. Begitu pula sebaliknya konsumen yang tidak mempunyai hak kepemilikan pada awalnya tidak mengetahui kepada siapa ia harus mencari. Dengan adanya pasar ini maka pasarlah yang menjadi mediator yang mempertemukan peralihan penguasaan kepemilikan atas barang-barang tersebut.

e. Perbedaan dalam jumlah (kuantitas).

Produsen ingin menjual barang produksinya dalam jumlah yang besar karena secara alamiah didorong oleh motif keinginan mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Sementara di sisi lain konsumen ingin membeli dalam jumlah yang secukupnya saja. Kesenjangan perbedaan dalam jumlah (kuantitas) ini dapat diatasi oleh pasar dengan menyediakan gudang-gudang penampungan untuk produk-produk yang siap dijual, dan akan dijual pada kesempatan lain karena dapat dipastikan akan selalu ada konsumen yang memerlukan.

f. Perbedaan macam (jenis).

Produsen mengkhususkan dalam memproduksi barang dan jasa dengan macam (jenis) yang sedikit. Sedangkan disisi lain konsumen membutuhkan macam (jenis) yang banyak variasinya. Kesenjangan ini dapat diatasi oleh pasar dengan menghimpunnya dari berbagai produsen yang menghasilkan barang dengan jenis yang berbeda.

Dengan demikian pasar mempunyai kemampuan berperan mengatasi permasalahan ekonomi baik berkenaan dengan jenis dan jumlah barang yang diperlukan, tempat dimana barang dapat ditemukan, kapan waktunya diperlukan, dan pada tingkat harga yang disepakati. Inilah keitimewaan pasar dalam suatu sistem perekonomian.

3. Pasar dalam Perspektif Syariah

Para pebisnis sebelum memulai beraktivitas di pasar hendaknya lebih dahulu meluruskan niatnya yang meliputi enam sikap utama yaitu: jujur, ikhlas, professional, niat suci dan ibadah, menuaikan zakat, infaq, dan sadaqah, serta silaturahmi.²

a. Jujur.

Sikap jujur akan melahirkan kepercayaan konsumen/pelanggan. Kepercayaan konsumen akan melahirkan kesetiaan konsumen/pelanggan. Kalau konsumen/pelanggan sudah setia kepada kita dan barang/produk yang kita jual, maka keuntungan akan terus mengalir.

² Ma'ruf Abdullah, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Antasari Press, Banjarmasin, 2011, h. 40-42.

Kejujuran dalam berbisnis memang segalanya. Tidak hanya menyenangkan konsumen/pelanggan yang kita layani, tetapi lebih dari itu Tuhan Yang Maha Esa juga jadi senang kepada kita.

Sehubungan dengan pentingnya sifat jujur ini Allah SWT mengingatkan di dalam Al-Qur'an:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ

تُخْسِرُونَ ﴿٣﴾

"Kecelakaan besarlah bagis orang-orang yang curang (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi." (QS. Al-Mutafiffin: 1-3)

Terkait dengan sikap jujur ini Rasulullah SAW bersabda dalam hadisnya:

"Pedagang (pebisnis) yang jujur dan amanah akan tinggal bersama para Nabi, siddiqin, dan para syuhada di hari kiamat " (HR Turmuji dan Ibnu Majah).

b. Ikhlas.

Sikap ikhlas akan membentuk pribadi pebisnis tidak lagi memandang keuntungan materi sebagai tujuan utama, tetapi juga memperhitungkan keuntungan non materi (keredhaan Allah) dalam pekerjaan bisnis yang menjadi pilihannya. Terkait dengan aktivitas bisnis dalam mencari keuntungan ini di dalam Al-Qur'an dijelaskan ada beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pebisnis yang ingin meraih keuntungan.

Aktivitas perdagangan harus dilandasi keimanan dan ketaqwaan. Maksudnya keimanan menjadi landasan motivasi dan tujuan, sedangkan ketaqwaan adalah landasan operasionalnya. Diantara peringatan Allah di dalam Al-Qur'an berkenaan dengan hal ini anatara lain:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَأْكُلُوْا الرِّبَاۤ اَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ ﴿١٣٠﴾

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan." (QS. Ali Imran: 130)

c. Profesional.

Sikap profesional dalam melaksanakan pekerjaan maksudnya adalah selalu berusaha melaksanakan secara maksimal segala sesuatu atau dalam menghadapi sesuatu masalah. Tidak mudah menyerah dan putus asa, apalagi menjadi pengecut dan menghindar dari resiko. Terkait dengan sikap profesional dan pantang menyerah dalam menghadapi tantangan ini Allah SWT mengingatkan dalam Al-Qur'an:

﴿فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا﴾ ﴿١﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٢﴾

"Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan." (QS Al-Insyirah: 5-6)

d. Niat suci dan ibadah

Islam menegaskan keberadaan manusia di muka bumi ini adalah untuk mengabdikan diri kepada Nya, sebagaimana disebutkan Allah dalam firman Nya berikut:

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ ﴿٥٦﴾

"Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku." (QS Adz-Dzariyat: 56)

Bagi seorang muslim menjalankan usaha (bisnis) merupakan ibadah, sehingga usaha itu harus dimulai dengan niat yang suci (lillahita'ala), kemudian diikuti dengan cara yang benar, tujuan yang benar, serta pemanfaatan hasil usaha secara benar pula.

e. Menunaikan zakat, infaq, dan sadaqah

Pebisnis syariah yang tulus senantiasa menunaikan zakat, infaq, dan sadaqah. Dan itu hendaknya menjadi budaya dalam kehidupannya. Untuk sikap ini tidak ada keraguan baginya, karena Allah SWT sudah menjaminnya di dalam Al-Qur'an:

﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةٌ

﴿حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ ﴿٢٦﴾

"Perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui. (QS Al-Baqarah: 261)

f. Silaturahmi

Silaturahmi merupakan jembatan yang menghubungkan pebisnis syariah dengan pelanggan, mitra bisnis, pemasok, masyarakat lingkungannya, dan bahkan dengan kompetitornya. Ini juga bagian dari budaya bisnis syariah. Kebiasaan bersilaturahmi akan memudahkan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam menjalankan bisnis.

Misalnya untuk mengenalkan barang yang akan dijual menjadi lebih mudah karena antara pebisnis dengan pelanggan dan calon pelanggan sudah saling mengenal; Begitu juga dalam hal perlu tambahan pasokan barang yang akan dijual akan lebih mudah, karena antara pebisnis dengan pemasok sudah saling mengenal.

4. Perilaku Konsumen

Memahami perilaku konsumen bagi para produsen dan para pemasar sangat penting sekali, karena dari situlah para produsen dan pemasar akan mengetahui bagaimana proses yang terjadi dalam benak konsumen dalam melakukan pencarian, pembelian, penggunaan, pengevaluasian, dan penentuan produk atau jasa yang mereka harapkan.³

Pada mulanya produsen dan pemasar masih bisa memahami perilaku konsumen melalui pengamatan ketika menjual barang kepada konsumen setiap hari. Tetapi seiring dengan kemajuan pertumbuhan perusahaan sering produsen dan pemasar kehilangan kontak langsung dengan konsumennya, sehingga ia menemui kesulitan untuk mengetahui dan memahami siapa pembelinya, bagaimana mereka membeli, mengapa mereka membeli, dimana mereka membeli, dan kapan mereka membeli. Sehingga tidak jarang perusahaan harus mengeluarkan biaya reset yang cukup banyak untuk mencari dan mengetahui data yang berhubungan dengan perilaku konsumen tersebut.

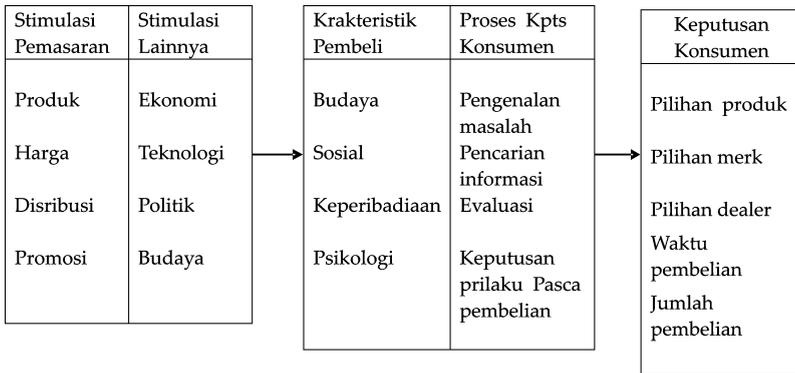
Inti pertanyaan pemasarannya adalah bagaimana konsumen merespon stimuli pemasaran yang digunakan perusahaan? Perusahaan yang memahami dan mengerti bagaimana konsumen merespon keistimewaan produk, harga, dan periklanan yang dilakukan perusahaan,

³ Panji Anorga, *Manajemen Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, h. 227.

akan memiliki kemampuan bersaing (*competitive advantage*) terhadap rivalnya dalam bisnis yang sama.

Dari hasil kajian yang sudah dikembangkan paling tidak ada dua model untuk mengetahui perilaku konsumen, yaitu model stimulus respon⁴ dari seorang pakar manajemen, dan perilaku konsumen⁵ dari seorang pakar komunikasi.

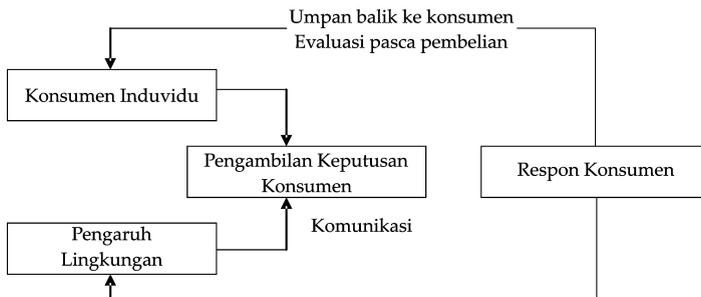
Untuk memudahkan memahami perilaku konsumen tersebut dapat dibantu dengan gambar berikut:



Gambar: 11.1.

Model Petrilaku Konsumen Berdasarkan Stimulus Response Kotler.

Sumber: Kotler 1972: 172 dalam Pani Anoraga, 2004: 226.



Gambar 11. 2.

Model perilaku konsumen Assael

Sumber: Assael, 1995: 18 dalam Panji Anoraga, 2004: 226.

⁴ Philip Kotler, *Marketing Manajemen*, Penuntice Hall, New Jersey, 1997, h. 172

⁵ Henry Assail, *Consumer Behavior and Marketing Action*, International Thomson Publishing, Ohio, 1995, h. 18

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen.

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen dalam memilih produk dan jasa yang menjadi keperluannya, diantaranya:

1) Faktor budaya.

Budaya adalah nilai-nilai sosial yang diterima oleh masyarakat secara menyeluruh dan diikuti oleh orang perorang anggota masyarakat itu melalui bahasa dan lambang-lambang (verbal dan non verbal) yang dimengerti oleh anggota masyarakat itu. Misalnya larangan terhadap mengonsumsi makanan tertentu, pakaian yang bukan kebiasaan dipakai dalam kelompok budaya tertentu, dan sebagainya.

2) Faktor Sosial.

Faktor Sosial ini terdiri dari kelompok-kelompok yang dijadikan referensi, keluarga, peran dan status di masyarakat yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi perilaku seseorang dalam menentukan pilihan produk atau jasa yang akan dipilihnya. Misalnya kalau status seseorang itu adalah anggota legislatif, maka pilihan majalah sebagai bahan bacaan yang diikutinya cenderung kepada majalah yang berwawasan politik. Kalau status seseorang dikenal sebagai pimpinan perusahaan (BUMN misalnya), maka pilihan majalah yang diikutinya sebagai bahan bacaan adalah majalah yang berwawasan eksekutif. Demikian seterusnya.

3) Faktor pribadi.

Pribadi meliputi umur, pekerjaan, gaya hidup, kepribadian, ekonomi, dan konsep diri. Faktor pribadi ini juga sangat berpengaruh pada seseorang dalam menentukan pilihan produk atau jasa yang akan digunakan untuk memenuhi keperluannya. Misalnya seseorang yang berusia 40 tahun lebih, tentu tidak mungkin lagi baginya memilih pakaian yang biasa dipakai anak ABG. Mereka yang tingkat penghasilannya masih biasa-biasa saja, kalau mencari makan di luar rumah tentu lebih memilih di warteg dari pada di restoran. Demikian seterusnya.

4) Faktor psikologis.

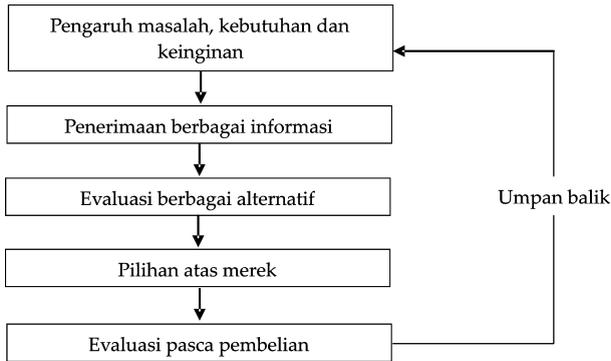
Psikologis meliputi motivasi, persepsi, pembelajaran, keyakinan, dan sikap. Motivasi misalnya adalah kebutuhan yang

mendorong seseorang untuk berusaha memenuhi yang diinginkan. Misalnya seorang karyawan yang berpendidikan S1 yang berkeinginan mencapai karier yang lebih baik dari sekarang, maka ia akan berusaha mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi dari yang sudah dimilikinya. Seorang pebisnis pemula (wirausahawan) yang belum berhasil meningkatkan usahanya maka ia akan berusaha terus melakukan pembelajaran baik kepada orang-orang yang sudah berhasil maupun dengan memperbaiki cara-cara yang dilakukannya. Demikian seterusnya.

b. Tahap-tahap proses pengambilan keputusan konsumen.

Sebelum seorang konsumen memutuskan akan membeli sesuatu pada dasarnya di dalam diri konsumen itu terjadi suatu proses pengambilan keputusan konsumen melalui tahap-tahap sebagai berikut: pengenalan masalah (apa kebutuhannya), pencarian berbagai informasi yang mendukung, evaluasi berbagai alternatif, pilihan atas merek, dan evaluasi pasca pembelian.⁶

Untuk memudahkan memahaminya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 11. 3.
 Proses Proses Pengambilan Keputusan Konsumen.
 Sumber: Sutisna, 2002: 16.

Dari gambar tersebut dapat diketahui:

- 1) Konsumen berusaha mengenali mana yang benar-benar merupakan kebutuhannya dan mana-mana yang merupakan keinginannya. Tidak semua keinginan merupakan kebutuhan.

⁶ Sutisna, 2002, h. 16

- 2) Untuk setiap jenis kebutuhan konsumen berusaha mencari berbagai informasi yang mendukung, seperti misalnya melalui teman sepergaulan, orang yang memahami tentang barang atau jasa yang ia perlukan, membaca brosur, membaca iklan, dan bahkan ia bisa bertanya kepada produsennya atau ke toko yang menjual barang atau jasa tersebut.
- 3) Konsumen berusaha mengevaluasi berbagai merek yang ia kenal dan menghubungkannya dengan kemampuan incomenya, menghubungkannya dengan kemampuan barang atau jasa itu untuk memuaskan kebutuhannya, serta kapasitas tempat yang tersedia untuk menempatkan barang atau jasa tersebut, disamping barang atau jasa yang sudah ada.
- 4) Konsumen memilih (menentukan pilihan) setepat mungkin atas barang atau jasa yang dibutuhkannya.
- 5) Setelah menggunakan konsumen melakukan evaluasi terhadap manfaat barang tersebut. Bila sesuai dengan apa yang menjadi harapannya, maka bisa saja ia melakukan pembelian lagi dan bahkan tidak menutup kemungkinan ia menjadi pelanggan (pengguna merek) yang loyal. Sebaliknya bila manfaatnya tidak sesuai dengan harapannya, maka bisa jadi ia tidak lagi menjadi pengguna barang atau jasa itu, dan berpindah ke barang atau jasa lain.

5. Strategi Pemasaran

Setiap lembaga bisnis mempunyai tujuan untuk tetap hidup dan berkembang terus guna mencapai kemajuan, melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Hal ini hanya dapat dilakukan apabila lembaga bisnis tersebut dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualan produk atau jasa yang dijualnya, melalui usaha-usaha antara lain: mempertahankan dan meningkatkan mutu produk atau jasa secara terus menerus, membina pelanggan yang sudah ada, mencari pelanggan yang baru, melakukan dan meningkatkan promosi, dan sebagainya.

Tujuan tersebut hanya dapat dicapai apabila perusahaan (lembaga bisnis) mempunyai strategi yang jelas untuk menggunakan kesempatan (peluang) yang ada dalam pemasaran, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan.⁷

⁷ Sofyan Assauri, *Op Cit*, h. 168.

Penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisis lingkungan internal perusahaan melalui analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisis kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan lingkungannya.

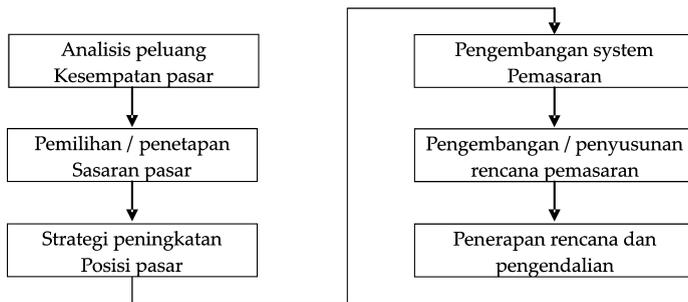
Faktor-faktor yang dianalisis meliputi:

- a. Faktor lingkungan yang terdiri dari: keadaan pasar atau persaingan, perkembangan teknologi, keadaan ekonomi, peraturan dan kebijakan pemerintah, sosial budaya, dan politik. Masing-masing sub faktor dalam faktor lingkungan ini dapat menimbulkan kesempatan atau sebaliknya ancaman (hambatan) dalam pemasaran suatu produk atau jasa.
- b. Faktor internal yang terdiri dari: keuangan, pemasaran, produksi, organisasi, dan sumber daya manusia (karyawan). Masing-masing sub faktor dalam faktor internal ini juga dapat melahirkan keunggulan dan kelemahan perusahaan.

Cara menganalisis faktor-faktor tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode SWOT yang sudah dijelaskan dalam bab terdahulu. Model-model strategi pemasaran itu antara lain sebagai berikut:

a. Strategi umum (menyeluruh)

Strategi umum (menyeluruh) ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 11. 4.

Strategi pemasaran umum (menyeluruh).

Sumber: Sofyan Assauri, 2007: 171.

Dari gambar 11. 5. Tersebut kita dapat mengetahui:

Pada tahap pertama, yang dilakukan adalah menganalisis kesempatan/peluang pasar yang dapat dimanfaatkan dalam usaha

yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kesempatan/ peluang pasar ini harus diteliti dan dipertimbangkan mana yang relevan dengan tujuan perusahaan.

Pada tahap kedua, menentukan sasaran pasar yang akan dilayani oleh perusahaan. Pilihan ini perlu dilakukan karena perusahaan tidak akan dapat secara efisien dan efektif memasuki dan melayani seluruh segmen pasar yang ada, karena masing-masing segmen mempunyai karakteristik yang berbeda. Kelompok konsumennya berbeda, kebutuhan dan keinginannya berbeda, serta kebiasaan dan reaksinya juga berbeda.

Pada tahap ketiga, yang dilakukan menilai kedudukan (posisi) dan menetapkan strategi peningkatan posisi atau kedudukan perusahaan dalam persaingan pada sasaran pasar yang dilayani. Disamping itu perusahaan juga harus mempertimbangkan dan berjaga-jaga atas penawaran perusahaan saingan yang ada. Bila sudah diketahui posisi produk perusahaan saingan, maka perusahaan dapat menentukan salah satu dari dua pilihan keputusan berikut:

- 1) Memilih produk yang sama dengan pesaing dan bersaing dalam menghadapi konsumen yang menghendaki (menginginkan) produk tersebut.
- 2) Memilih produk lain yang belum ada di pasaran. Bila pilihan perusahaan pada alternatif kedua, maka perusahaan bisa menjadi leader (pemimpin pasar) karena perusahaan lain belum ada memasarkan produk atau jasa yang baru ini.

Sebaliknya apabila perusahaan memilih produk yang sama dengan pesaing karena pertimbangan akan lebih menguntungkan dan resikonya kecil, maka perusahaan dapat memulai usaha dengan diferensiasi harga atau diferensiasi mutu. Untuk ini ada sembilan strategi yang dapat dijalankan untuk menghadapi saingan:⁸

- 1) Kualitas tinggi dan harga tinggi, disebut *strategi premium*
- 2) Kualitas tinggi dan harga rendah/sedang, disebut *strategi penetrasi*
- 3) Kualitas tinggi harga murah, disebut *strategi super bargain*
- 4) Kualitas menengah dan harga tinggi, disebut *strategi over pricing*
- 5) Kualitas menengah dan harga sedang/menengah, disebut *strategi kualitas/mutu rata-rata*

⁸ *Ibid*, h. 173.

- 6) Kualitas menengah dan harga murah, disebut *strategi bargain*
- 7) Kualitas rendah dan harga tinggi, disebut strategi pukul dan lari (*Hit and run*). Catatan: Untuk strategi ini tentu tidak layak dilaksanakan dalam bisnis syariah, karena jelas mengandung kecurangan. Kecurangan adalah sesuatu yang dilarang dalam bisnis syariah.
- 8) Kualitas rendah harga sedang/menengah, disebut strategi barang-barang tiruan (*shooddy goods*)
- 9) Kualitas rendah dan harga murah, disebut strategi barang-barang murah (*Cheap goods*)

Pada tahap keempat adalah mengembangkan sistem pemasaran dalam perusahaan yang menyangkut sistem informasi, perencanaan, dan pengendalian pemasaran, yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan dalam melayani sasaran pasar.

Pada tahap kelima proses pemasaran ini adalah mengembangkan rencana pemasaran. Usaha mengembangkan rencana pemasaran ini diperlukan karena keberhasilan perusahaan ini terletak pada kualitas rencana pemasaran yang bersifat jangka panjang dan jangka pendek yang diperlukan untuk mencapai sasaran pasar, yang meliputi: (a) analisis situasi pasar, (b) tujuan dan sasaran pemasaran, dan (c) Strategi pemasaran, dalam hal ini program pemasaran dan anggaran pemasarannya.

Pada tahap keenam proses pemasaran adalah menerapkan atau melaksanakan rencana pemasaran yang telah disusun dan mengendalikannya. Penerapan rencana perlu pula memperhatikan dan mempertimbangkan situasi dan kondisi saat itu, sehingga perlu juga ada taktik yang bisa dijalankan untuk penyesuaian dengan keadaan. Dan untuk itu taktik ini dapat saja berbeda antara satu waktu dengan waktu yang lain, antara satu daerah dengan daerah yang lain.

b. Strategi sasaran pasar

Seperti diketahui pemasaran adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (lembaga bisnis) yang bertujuan untuk memenuhi keperluan dan keinginan konsumen melalui proses pertukaran barang dan jasa. Oleh karena itu suatu strategi yang dapat dikatakan berhasil adalah strategi yang dapat memuaskan konsumen.

Dengan demikian maka dapat dikatakan tujuan dan sasaran pemasaran itu adalah untuk memberikan kepuasan kepada kon-

sumen dalam proses pelayanan yang dijalaninya untuk mendapatkan barang dan jasa yang diinginkannya. Dengan demikian maka kepuasan konsumen merupakan ukuran keberhasilan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Untuk mengetahui kepuasan konsumen itu bukan pekerjaan yang mudah. Untuk itu diperlukan kriteria tertentu, diantaranya:

- 1) Suara konsumen (*consumer's vote*). Dari sudut ini kepuasan konsumen bersifat kualitatif dan obyektif, yang bisa saja berupa kritikan atau keluhan. Keadaan ini bisa pula menunjukkan kooperatif atau tidaknya konsumen terhadap kegiatan pemasaran perusahaan. Makin kooperatif konsumen makin menunjukkan kepuasan terhadap aktivitas pemasaran yang dilakukan perusahaan.
- 2) Laba atau keuntungan perusahaan (*company's profit*). Penilaian konsumen dari sudut keuntungan/laba perusahaan merupakan pengukuran yang bersifat kuantitatif dan obyektif. Makin tinggi tingkat laba yang dicapai perusahaan, menunjukkan makin tinggi pula tingkat kepuasan konsumen.

Kemudian terdapat perkembangan pandangan atau pendekatan dari para pemimpin perusahaan umumnya dan pemasaran khususnya, yaitu melalui tiga tahapan:

- 1) Pemasaran *massal*, melakukan produksi secara besar-besaran dengan distribusi massal dan mempromosikan secara massal pula untuk seluruh pembeli. Contohnya Coca Cola pada awal berdirinya menghasilkan dan memasarkan hanya satu macam minuman untuk seluruh pasar.
- 2) Pemasaran dengan *diferensiasi produk*. Produsen menghasilkan dan memasarkan dua atau lebih produk dengan perbedaan penampilan, gaya, mutu, ukuran, dan sebagainya. Contoh misalnya produk kecap ABC dengan berbagai ukuran dan rasa yang berbeda.
- 3) Pemasaran *sasaran* (*target marketing*). Produsen membedakan diantara target sasaran (banyak segmen pasar) memilih satu atau lebih diantara segmen pasar itu sebagai sasaran dan mengembangkan atau menetapkan produk serta acuan pemasaran yang berlaku untuk masing-masing segmen sebagai sasaran pasar itu. Contohnya produk susu anlin untuk konsumen yang sudah berusia 50 tahun keatas.

c. Strategi umum pemasaran.

Setiap kelompok konsumen mempunyai sifat perilaku yang berbeda. Untuk setiap kelompok konsumen memerlukan strategi pemasaran tertentu, agar kegiatan pemasaran yang dilakukan dapat berhasil mencapai tujuan dan sasaran. Dalam konteks pemasaran secara umum ini dapat dibedakan tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh, yaitu:

- 1) Strategi pemasaran yang tidak membedakan (*un differentiated marketing*). Dengan strategi ini perusahaan menganggap pasar sebagai suatu keseluruhan, sehingga perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan konsumen secara umum. Oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam produk saja dan berusaha menarik semua calon pembeli dengan satu rencana pemasaran saja. Salah satu keuntungan dari strategi ini adalah kemampuan perusahaan untuk menekan biaya sehingga lebih ekonomis. Sebaliknya kelemahannya adalah apabila banyak perusahaan lain juga menjalankan strategi seperti ini, maka akan terjadi persaingan yang tajam untuk menguasai pasar tersebut, dan mengabaikan segmen pasar yang lainnya. Akibatnya strategi ini kurang menguntungkan usaha pemasaran karena yang bersaing semakin banyak dan tajamnya persaingan.
- 2) Strategi pemasaran yang membedakan (*Differentiated Marketing*). Dalam strategi ini perusahaan hanya melayani beberapa kebutuhan kelompok-kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula. Dengan menggunakan strategi ini perusahaan atau produsen menghasilkan dan memasarkan produk-produk yang berbeda untuk setiap segmen pasar. Keuntungan dari strategi ini tingkat penjualan dapat lebih tinggi dengan posisi produk yang lebih baik di setiap segmen pasar dan total penjualan akan dapat ditingkatkan. Sedangkan kelemahannya adalah terjadi kecenderungan biaya yang lebih tinggi karena kenaikan biaya produksi untuk membiayai modifikasi produk, administrasi, promosi dan investasi.
- 3) Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Condensetrated Marketing*). Dengan strategi ini perusahaan mengkonsentrasikan (mengkhususkan) pemasaran produknya dalam beberapa segmen pasar, dengan mempertimbangkan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Pilihan produknya lebih spesifik. Keuntungan

strategi ini perusahaan akan memperoleh kedudukan yang kuat dalam segmen pasar yang dipilihnya. Kelemahannya perusahaan akan menghadapi resiko yang lebih besar, karena hanya tergantung pada satu atau beberapa segmen pasar saja. Kemungkinan terjadi resiko tersebut bisa terjadi karena perubahan selera konsumen atau terjadinya peningkatan kemampuan daya saing perusahaan saingannya dalam melayani pasar secara efektif dan efisien.

d. Pentingnya peran setrategis pemasaran.

Peran strategis pemasaran itu sangat diperlukan perusahaan karena:

- 1) Keadaan dunia usaha yang selalu berubah rubah (dinamis) dengan sangat cepat, sehingga peran strategis pemasaran diharapkan dapat mengantisipasi segala permasalahan dan hambatan yang mungkin timbul di satu sisi, dan di sisi lain dapat melahirkan harapan-harapan baru.
- 2) Rencana strategis pemasaran memberikan arah usaha pemasaran yang jelas bagi setiap anggota organisasi perusahaan.
- 3) Rencana strategis pemasaran sangat bermanfaat bagi pengembangan pemasaran perusahaan, terutama bagi para manajer, baik manajer pemasaran maupun manajer terkait lainnya, sehingga lebih menjamin diperolehnya:
 - a) Tingkat pertumbuhan perusahaan yang baik dan return on investment (ROI) atas seluruh harta yang digunakan melalui pencapaian posisi pasar.
 - b) Diperolehnya tingkat keuntungan (profitability) atas modal sendiri atau return on equity (ROE)
 - c) Keunggulan bersaing (Competitive Advantage) yang terdiri dari market share, market leader, dan tingkat pertumbuhan penjualan tahunan.
 - d) Efisiensi internal yang terdiri dari biaya produksi, harga pokok penjualan dan sekaligus dapat meningkatkan keuntungan.

6. Bauran Pemasaran (Marketing mix)

Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan strategi yang dijalankan perusahaan yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada segmen pasar

tertentu yang merupakan sasaran pasarnya. Bauran pemasaran (*marketing mix*) ini memiliki empat variable, yang terdiri dari: strategi produk, strategi harga, strategi penyaluran (distribusi) dan strategi promosi.

a. Strategi Produk

Yang dimaksud strategi produk adalah menetapkan cara dan menyediakan produk yang tepat bagi pasar sasaran, sehingga dapat memuaskan para konsumennya dan sekaligus dapat meningkatkan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang, melalui peningkatan penjualan dan peningkatan *share* pasar. Produk dimaksud adalah barang atau jasa yang dihasilkan untuk digunakan oleh konsumen guna memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan dalam penggunaannya.

Dalam produk tersebut terkandung fungsi dari produk itu dan faktor lain yang diharapkan oleh konsumen yang sering disebut produk plus (pelayanan), yang meliputi: mutu/kualitas, penampilan (*features*), pilihan yang ada (*options*), gaya (*style*), merek (*brand names*), kemasan (*packaging*), ukuran (*size*), jenis (*product lines*), macam (*product items*), dan pelayanan (*services*).

Posisi produk dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), merupakan unsur yang paling penting, karena dapat mempengaruhi strategi pemasaran lainnya. Pemilihan jenis produk yang akan dihasilkan dan dipasarkan akan menentukan kegiatan promosi yang akan dilakukan, penentuan harga dan cara penyalurannya. Tujuan utama strategi produk adalah untuk dapat mencapai sasaran pasar yang dituju dan meningkatkan kemampuan bersaing atau mengatasi persaingan.

Produk dari segi wujud fisiknya (*tangible*) perlu diusahakan agar penampilan, gaya, warna, dan ukurannya menarik perhatian konsumen. Selain sisi wujud (*tangible*) nya perlu pula diperhatikan pelayanan, harga, dan prestasi pabrik yang mengeluarannya. Konsep ini dikenal dengan perluasan produk (*extended product*). Selain *tangible* dan *extended product* konsumen juga akan sangat memperhatikan kegunaan dan manfaat produk yang merupakan jawaban terhadap pemecahan masalah yang diinginkan konsumen.

Misalnya, konsumen yang sedang haus dan dahaga, ia dapat memilih salah satu dari produk minuman yang tersedia seperti teh

botol, air mineral (aqua), susu steril dan sebagainya. Begitu pula dengan mereka yang ingin memanfaatkan waktu senggangnya. Ia bisa memilih ke mall, ke perpustakaan, ketempat rekreasi, atau jogging. Konsep ini disebut konsep generik karena konsumen melihatnya dari segi manfaat dan kegunaannya.

b. Strategi harga.

Penetapan harga dari suatu produk bukan menjadi kewenangan mutlak bagi seorang pengusaha. Oleh karena itu juga sering menjadi masalah di dalam perusahaan, dalam arti tidak bisa diputuskan dengan segera, karena banyak sisi yang harus dipertimbangkan. Dalam persaingan yang semakin tajam ini, peranan harga sangat penting terutama untuk menjaga dan meningkatkan posisi perusahaan di pasar, yang tercermin dari share perusahaan itu disamping untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan.

Dengan kata lain penetapan harga akan mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan dan kemampuan perusahaan mempengaruhi konsumen. Dalam penetapan harga perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya:

- 1) Faktor langsung meliputi: harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran.
- 2) Faktor tidak langsung meliputi: harga produk sejenis yang dijual oleh pesaing, perbandingan anantara harga produk substitusi dan produk komplemen, serta discount untuk para penyalur dan konsumen.

Karena kedua faktor tersebut berpengaruh maka produsen harus mempertimbangkannya dalam penentuan harga produknya, sehingga keputusan yang diambil memenuhi harapan produsen untuk dapat bersaing, dan tetap dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

Penetapan harga memerlukan ketelitian dalam menentukan komponen-komponennya tidak lain maksudnya adalah agar apa yang menjadi tujuan penetapan harga tersebut tetap dapat dicapai, diantaranya:

- 1) Memperoleh laba yang maksimum.
- 2) Mendapatkan share pasar tertentu.
- 3) Memerah pasar (*Market skimming*).
- 4) Mencapai tingkat hasil penerimaan penjualan maksimum.

- 5) Mencapai keuntungan yang ditargetkan.
- 6) Mempromosikan produk.

c. Strategi distribusi.

Strategi distribusi produk dapat dilakukan melalui:

- 1) Saluran langsung, dari produsen ke Konsumen.
- 2) Saluran tidak langsung, yang dapat dilakukan melalui: Produsen ke Pengecer ke Konsumen. Atau Produsen ke Pedagang besar/ menengah ke Pengecer ke Konsumen

Saluran distribusi diperlukan karena adanya perbedaan yang menimbulkan celah atau kesenjangan (gap) diantara produksi dan konsumsi. Perbedaan jarak tersebut berupa perbedaan geografis, yang disebabkan oleh tempat pemusatan produksi dengan lokasi konsumen yang tersebar dimana-mana, sehingga jarak yang semakin jauh menimbulkan peran lembaga penyalur menjadi bertambah penting.

Perbedaan berikutnya adalah perbedaan waktu yang terjadi antara waktu produksi dengan waktu mengkonsumsi dari produk yang dihasilkan secara besar-besaran. Hal ini terjadi karena pembelian dan konsumsi timbul dalam waktu tertentu, sedangkan produksi dilakukan secara lebih hemat dengan kegiatann produksi yang terus menerus, sehingga terjadi perbedaan waktu antara saat produksi dan saat konsumsi.

Penggunaan lembaga penyalur atau perantara terutama disebabkan oleh:

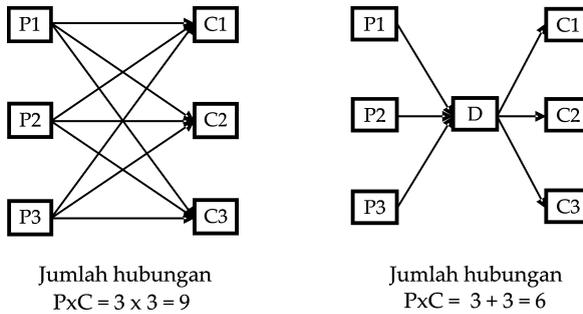
- 1) Produsen kekurangan dana untuk melaksanakan program pemasaran langsung kepada konsumen.
- 2) Dengan menggunakan perantara /penyalur akan lebih efisien dari segi waktu dan biaya.
- 3) Penyalur/perantara lebih memiliki pengalaman karena sudah menjadi spesialisasinya.

c.1) Saluran distribusi.

Dalam memilih saluran distribusi yang tersedia perlu mempertimbangkan mana yang paling efektif dan efisien, sehingga produk dapat segera sampai ke konsumen. Langkah ini juga merupakan cara terbaik dalam membina hubungan dengan konsumen yang berujung pada terbangunnya loyalitas pelanggan. Dan ini tentu sudah masuk

dalam peta strategi membangun loyalitas pelanggan yang punya benang merah dengan upaya mencari keuntungan jangka panjang yang berkelanjutan, karena dengan loyalitas pelanggan itulah keuntungan yang berkesinambungan dapat diraih.

Bagaimana memilih saluran distribusi yang efektif, efisien dapat dilakukan dengan membandingkan antara distribusi tanpa penyalur dengan distribusi dengan penyalur seperti nampak dalam gambar berikut:



Catatan : P = Produsen C = Konsumen D = Perantara

Gambar 11. 5.

Efektif dan efisiennya penyaluran produk ke konsumen

Sumber: Sofyan Assauri 2007: 238.

c.2) Analisis pesanan yang ekonomis.

Untuk memenuhi keperluan penyalur (mata rantai) yang membantu produsen menjual produknya kepada konsumen, perusahaan (produsen) perlu memperhitungkan secermat mungkin agar segala biaya yang diperlukan untuk menyalurkan produk itu harus dihitung yang seekonomis mungkin berdasarkan biaya pengangkutan dan biaya penyimpanan di gudang. Caranya adalah dengan menggunakan rumus jumlah pesanan yang ekonomis (*Economical order quantity*) dengan formula sebagai berikut:

$$N = \sqrt{\frac{2 AP}{RC}}$$

Dimana:

N adalah jumlah pesanan yang ekonomis

A adalah jumlah penjualan dalam satuan per tahun

P adalah biaya pemesanan per order

R adalah harga barang pertahun

C adalah biaya penyimpanan dalam % dari persediaan rata-rata.

Contoh perhitungan:

Misalnya sebuah perusahaan menjual bola kaki sebanyak 10.000 buah dalam 1 tahun dengan harga keseluruhan Rp. 10.000. Biaya pemesanan Rp. 25 per pesanan. Dan biaya penyimpanan Rp. 125. Per seribu satuan atau 12,5 persen dari persediaan rata-rata. Dari data itu jumlah pesanan rata-ratanya dapat dihitung sebagai berikut:

$$N = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times \text{Rp } 25}{\text{Rp } 1,25 \times 0,125}} = \sqrt{\frac{500.000}{0,125}} = \sqrt{4.010.000}$$

$$N = 2000 \text{ buah per pesanan dengan } 5 \times \text{ pesanan}$$

c.3) Analisis persediaan pengaman.

Persediaan pengaman harus dihitung berdasarkan pertimbangan yang rasional dan dapat diukur, antara lain melalui pendekatan probabilita kekurangan stock (*Probability of stock out approach*) dan pendekatan tingkat pelayanan (*Level of service approach*). Untuk ini misalnya kita ambil contoh berdasarkan pendekatan probabilita kekurangan stock, dilakukan dengan penganalisisan besarnya permintaan atau penjualan selama lead time (priode pemesanan) seperti termuat dalam tabel berikut:

Tabel 11. 2.

Probabilita Permintaan/Pelayanan Suatu Produk Tertentu Selama Priode Pemesanan (Lead Time)

Penggunaan selama periode pemesanan (dalam unit)	Banyak penggunaan (dalam berapa kali)	Probabilita Penggunaan
150	3	3/100 atau 0,03
200	4	4/100 atau 0,04
250	6	6/100 atau 0,06
300	68	68/100 atau 0,68
350	9	9/100 atau 0,09
400	7	7/100 atau 0,07
450	3	3/100 atau 0,03
	100	100% atau 1,00

Sumber: Sofyan Assauri, 2007: 262.

Dari data yang ada dalam Tabel 11.2. tersebut kita dapat mengetahui:

- 1) Apabila depot/gudang melakukan pemesanan kembali pada tingkat persediaan 300 unit, tanpa adanya persediaan pengaman, maka kemungkinan depot/gudang itu selamat sebesar 81%, dan kemungkinan terjadinya stock out sebesar 19% dalam satu kali periode pemesanan.
- 2) Bila depot/gudang mengadakan persediaan pengaman sebesar 50 unit, maka kemungkinan akan terjadi stock out pada tingkat penjualan 400 dan 450 unit sebesar $0,07 + 0,03 = 10\%$.
- 3) Dengan pengadaan persediaan pengaman sebesar 100 unit, kemungkinan akan terjadi stock out hanya apabila tingkat penjualan atau permintaan 450 unit, yaitu sebesar 0,003 atau 3%.
- 4) Seandainya depot/gudang ingin menghindari kemungkinan terjadinya stock out, maka besarnya persediaan pengaman yang harus diadakan sebesar 150 unit.

d. Strategi promosi

Berpromosi untuk suatu produk adalah keniscayaan. Sebab meskipun produk itu mempunyai manfaat, tetapi kalau produk itu belum diketahui oleh konsumen, sama saja artinya produk belum ada di pasar, karena belum dikenal oleh konsumen. Oleh karena itu produsen atau perusahaan harus berani mengambil langkah untuk mempromosikan produknya kepada konsumen melalui kegiatan pemasaran.

Kegiatan-kegiatan promosi ini yang sudah lama di kenal oleh para aktivis bisnis adalah yang disebut bauran promosi, yang terdiri dari advertensi, personal selling, sales promotion, dan publisitas.

d.1) Advertensi (Iklan)

Advertensi atau biasa disebut iklan adalah suatu bentuk penyajian dan promosi dari gagasan, barang, atau jasa, yang dibiayai oleh perusahaan itu sendiri atau oleh sponsor tertentu yang bersifat non personal. Dalam rumusan yang lain iklan (advertensi) adalah komunikasi non individual dengan menggunakan sejumlah biaya melalui berbagai media yang dilakukan oleh perusahaan, lembaga nirlaba, serta individu untuk mempengaruhi *audience*.⁹

⁹ Husien Umar, *Metode Riset Komunikasi Bisnis*, Grandia, Jakarta, 2002, h. 10-11.

Media yang biasa digunakan untuk beriklan sekarang ini semakin bertambah banyak sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dulu orang beriklan pada: surat kabar, majalah, radio, sependuk, dan baliho. Kini beriklan diperluas dengan memanfaatkan IT (information technology) seperti: televisi, internet, website, email, dan lain-lain. Masing-masing media iklan mempunyai keunggulan dan kelemahan, sehingga tidak ada satupun yang unggul 100%.

Perusahaan atau produsen yang akan beriklan dapat memilih yang mana saja yang menurut pertimbangannya lebih banyak menjangkau sasaran, lebih efektif, dan lebih murah biayanya. Selain pertimbangan itu pilihan juga ditentukan berdasarkan pengalaman beriklan oleh masing-masing perusahaan atau produsen.

1) Manfaat iklan

Bagi perusahaan atau produsen beriklan itu sangat banyak manfaatnya, seperti misalnya:

- a) Menyampaikan informasi produk yang diluncurkan kepasar. Melalui penyampaian informasi ini, perusahaan atau produsen dapat menyampaikan atau menjelaskan:
 - (1) Sebuah produk, barang atau jasa telah diluncurkan kepasar.
 - (2) Meyakinkan konsumen untuk memakai.
 - (3) Menginformasikan tentang harga yang relatif murah.
 - (4) Menjelaskan fungsi produk.
 - (5) Membangun citra perusahaan atau produsen.
- b) Meyakinkan konsumen berkenaan dengan produk yang diluncurkan:
 - (1) Membangun preferensi merek.
 - (2) Mendorong konsumen beralih ke produk yang dikenalkan
 - (3) Merubah persepsi pelanggan mengenai atribut produk.
 - (4) Meyakinkan pelanggan untuk segera membeli.
- c) Mengingatkan konsumen:
 - (1) Dimana membeli produk yang diluncurkan itu
 - (2) Keterbatasan persediaan produk yang diluncurkan.

2) Efektivitas iklan.

Umumnya para pemimpin perusahaan atau produsen yang beriklan ingin sekali mengetahui pengaruh iklan yang dipasangnya di media, terutama terhadap kesadaran konsumen, pengetahuan konsumen, dan preferensi konsumen terhadap produk yang diiklankannya. Untuk maksud tersebut para pemimpin perusahaan atau produsen dapat mengukur efektivitas iklan dengan melihat pada tahapan-tahapan yang dilalui oleh audiens ketika terpapar oleh iklan, yaitu: *attention - read through - cognitive - affeptive - behavior*.¹⁰

Untuk iklan disurat kabar contoh ukuran efektivitasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. 3.
Ukuran Efektivitas Iklan di Surat Kabar.

Tahapan	Ukuran efektivitas
<i>Attention</i>	*Seberapa baik iklan sehingga menarik perhatian pembaca.
<i>Read through</i>	*Seberapa baik iklan sehingga pembaca mau membaca lebih lanjut.
<i>Cognitive</i>	*Seberapa baik iklan sehingga pembaca jelas atas isi pesan dan manfaat produk.
<i>Affeptive</i>	*Seberapa baik iklan sehingga pembaca tertarik untuk mengonsumsi produk.
<i>Behavior</i>	*Seberapa baik iklan sehingga pembaca mau melakukan konsumsi ulang atas produk yang diiklankan.

Sumber: Husein Umar, 2002: 12.

Masing-masing tahapan mempunyai masa (waktu yang dijalani) tidak sama antara satu jenis produk dengan produk yang lain. Produk yang siklus kehidupannya relative lebih panjang antara lain: garam, gas industry, gula, tepung terigu, dan jasa asuransi. Sedangkan produk yang siklus kehidupannya relative lebih pendek antara lain: pakaian wanita, topi, sepatu, obat-obatan, kacamata, dan barang-barang elektronik.¹¹ Ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya siklus usaha produk yang relative pendek, antara lain adalah perubahan nilai dan cita rasa masyarakat.

¹⁰ *Ibid*, h. 12

¹¹ Sofyan Assauri, *Op Cit*, h. 290.

BAB XII

PENGAWASAN BISNIS SYARIAH

1. Pengawasan dalam pandangan Islam

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak.¹ Dalam persepsi syariah pengawasan itu paling tidak dapat dilihat dari dua sisi. Pertama pengawasan yang berasal dari diri sendiri dan kedua pengawasan dari luar.

- a) Pengawasan dari diri sendiri → pengawasan yang bersumber dari keimanan seseorang kepada Allah swt. Seseorang yang kuat keimanannya yakin bahwa Allah pasti mengawasi semua perilaku hambanya, maka ia akan selalu hati-hati ketika ia sendirian, ia yakin Allah yang kedua, ketika ia berdua, ia yakin Allah yang ketiga, dan seterusnya. Perlunya pengawasan dari diri sendiri ini yang terbangun dari keimanan seseorang kepada Allah SWT sejalan dengan peringatan Allah SWT di dalam Al-Qur'an berikut:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ جُؤَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا

ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

“Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya, dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya, dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu

¹ Abdul Manan, *Membangun Islam Kaffah*, Madrid Pustaka, 2000, h. 152

atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu. (QS. Al-Mujadilah; 7)

- b) Pengawasan dari luar diri sendiri → pengawasan dari luar diri yang bersangkutan ini adalah untuk lebih efektifnya kegiatan organisasi dalam kehidupan sehari-hari di dunia dan kenyataannya masih banyak orang yang dikalahkan oleh moral hazardnya. Yang penting sekarang, soal di akhirat itu soal nanti, sehingga terjadilah tindakan/perbuatan yang menyimpang, menyalahgunakan, dan yang sejenisnya yang bertentangan dengan yang seharusnya. Oleh karena itu pengawasan dari luar diri ini mutlak perlu, dan pengawasan ini lebih dikenal dengan sebutan pengawasan menurut sistem.
- c) Filosofi pengawasan dalam Islam adalah koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan oleh seseorang dengan sangat persuasif dan edukatif. Cara persuasif dan edukatif ini dimaksudkan untuk tidak mempermalukan yang bersangkutan. Sebagai orang yang beriman dan bertaqwa kepada Allah, yang bersangkutan kalau sudah diberitahu ada kesalahan hendaknya segera membetulkan kembali kesalahannya dan ia tidak lagi melakukannya. Koreksi yang persuasif dan edukatif ini dapat dilakukan dalam tiga rangkaian yang meliputi satu paket yaitu: *tawa shaubil haqqi*, *tawa shaubil shabri*, dan *tawa shaubil marhamah*.
- (1) *Tawa shaubil haqqi*, saling menasehati atas dasar kebenaran sebagaimana firman Allah:

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ ...

"kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran" (QS. Al-Ashr; 3)

- (2) *Tawa shaubis shabri*, saling menasehati atas dasar kesabaran sebagaimana firman Allah:

... وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

"...dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran." (QS. Al-Ash; 3)

- (3) *Tawa shaubil marhamah*, saling menasehati atas dasar kasih sayang sebagaimana firman Allah:

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

“dan Dia (tidak pula) Termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang. (QS. Al-Balad: 17)

Selain itu filosofi pengawasan dalam Islam juga bertumpu pada tanggung jawab individu, amanah dan keadilan. Islam memerintahkan setiap orang bertanggung jawab atas tugas kepemimpinannya sebagaimana hadits Nabi SAW:

كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته

“Setiap orang (kamu) adalah pemimpin, dan setiap pemimpin harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya” (HR. Mutafaqun ‘alaih dari Ibnu Umar).

Islam juga memerintahkan setiap individu untuk menyampaikan amanat yang dititipkan kepadanya sebagaimana firman Allah berikut ini:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.” (QS. Al-Nisa: 58).

- d) Dalam konteks kekinian, khususnya pandangan manajemen modern, pengawasan atau istilah lain disebut juga monitoring dan evaluasi (monev) adalah upaya untuk melihat dan mengetahui apakah suatu pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi itu (misalnya bisnis) sudah dilakukan sesuai dengan yang direncanakan, atau apakah terjadi penyimpangan (ketidaksesuaian dengan rencana semula), apa saja yang menjadi penyebabnya, dan langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan untuk meluruskan kembali, sehingga ada kesesuaian dengan rencana semula.

Jadi jelas disini bahwa pengawasan itu dalam bahasa yang lebih halus disebut monitoring dan evaluasi, dimaksudkan tidak untuk mencari-cari kesalahan orang lain, tetapi lebih pada upaya membantu para pelaksana untuk meneliti kembali apakah ada hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana semula, dan membimbing mereka untuk melakukan langkah-langkah korektif dan konstruktif, sehingga pelaksanaan rencana itu dapat diluruskan kembali. Inilah makna dari filosofi pengawasan yang lebih dalam dan bermartabat dalam kehidupan manajemen modern, termasuk manajemen bisnis syariah.

2. Pengawasan bisnis syariah.

Pengawasan bisnis dalam Islam memang sudah dimulai sejak awal Islam. Hal tersebut dibuktikan dalam ajaran Islam itu sendiri :

a) Pengawasan melekat (waskat) dari Allah sebagaimana tercantum dalam ayat Al-Qur'an berikut ini:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿٦٠﴾ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٦١﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ

تُخْسِرُونَ ﴿٦٢﴾

"Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi." (QS Al-Mutafiffin:1-3)

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنُم بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئًا فَإِن كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيُهُ بِالْعَدْلِ وَأَسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِن لَّمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَن تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ وَلَا يَأْب الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْمَعُوا أَن تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ذَٰلِكُمْ أَفْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَن تَكُونَ تِجْرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِن تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ وَأَتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ

شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٦٣﴾

"Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka

hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu." (QS Al-Baqarah : 282)

﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهْنَ مَقْبُوضَةً ۖ فَإِنْ أَتَيْنَ بِبَعْضِ الْيَوْمِ الَّذِي آؤْتُمْنَ أَمْنَتَهُ ۗ وَلِيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ۗ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ ۗ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ ۗ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

“Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu’amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. Dan barangsiapa yang menyembunyikannya, maka sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS Al-Baqarah ayat 283).

Ayat-ayat Al-Qur’an tersebut diatas bagi pebisnis syariah hendaknya menyatu dalam perilakunya sebagai bagian dari pengawasan melekat.

b) Pengawasan dari Rasulullah SAW

Dalam bidang muamalah dan bisnis Rasul pernah menegur seorang pedagang makanan yang menaruh makanan yang basah

di timbunan makanan yang kering. Rasulullah SAW langsung menjelaskan jangan dilakukan seperti itu. Pisahkan makanan yang kering sendiri dan yang basah sendiri.

Dalam kehidupan modern sekarang ini pengawasan yang dicontohkan Rasulullah SAW itu menjadi tugasnya Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM) dari versi pemerintah, dan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) versi organisasi masyarakat yang bekerja secara sukarela.

BPOM tugasnya mengawasi pembuatan dan peredaran obat dan makanan (termasuk minuman), apakah sudah dibuat sesuai dengan ketentuan yang berlaku menurut syarat-syarat teknis ilmu kesehatan, dan masa peredarannya sesuai batas waktu yang ditentukan berdasarkan hasil tes laboratorium. Sedangkan YLKI berperan membantu masyarakat melakukan pengawasan dan memberikan perlindungan terhadap praktek penyalahgunaan produk atau jasa yang diperlukan oleh konsumen (masyarakat), seperti misalnya iklan produk atau jasa tertentu yang berlebihan yang berdampak pada kerugian masyarakat (pengguna).

YLKI ini bekerja sesuai dengan UU Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen. Peran YLKI ini sebetulnya sangat strategis karena tugasnya memberikan perlindungan terhadap konsumen dari penyalahgunaan produk dan jasa yang dikonsumsi oleh warga masyarakat. Namun akhir-akhir ini gema dari pelaksanaan tugasnya itu agak kurang terdengar.

Hal ini boleh jadi karena pelaku bisnis yang menjual dan mengiklankan produk atau jasa sudah tidak ada lagi yang melanggar ketentuan UU Nomor 8 Tahun 1999 seperti misalnya iklan yang jorjoran (berlebihan), pembuatan obat-obat palsu, dan sejenisnya. Atau boleh jadi juga YLKI nya lagi lesu darah karena kekurangan dana untuk bergerak. Maklum YLKI adalah lembaga swadaya masyarakat yang belum tentu mempunyai sumber dana untuk membiayai kegiatan operasionalnya.

3. Pengawasan bidang-bidang pekerjaan bisnis.

Bidang-bidang pekerjaan bisnis yang memerlukan pengawasan pada dasarnya sesuai dengan keperluan masing-masing lembaga bisnis yang bersangkutan. Tidak ada ketentuan yang mengharuskan apa nama bagian-bagian yang perlu diawasi itu. Dalam menentukan

bidang apa saja yang harus diawasi dan berapa jumlah pengawas yang diperlukan, tergantung pada besar kecilnya lembaga bisnis itu dan ruang lingkup pekerjaannya.

Dan untuk itu kita bisa menemukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan pelaksanaan kinerja suatu lembaga bisnis yang bonafit, seperti misalnya pembedangan pekerjaan yang umum dilakukan dalam pekerjaan bisnis: perlengkapan, produksi, pergudangan, pemasaran dan administrasi, sebagaimana termuat dalam tabel pertanyaan berikut ini:

Tabel: 12. 1.

Daftar pertanyaan untuk menentukan titik-titik pengawasan dalam bidang perlengkapan dan jumlah pengawas yang diperlukan.

No.	Pertanyaan	Wilayah tugas dan ruang lingkup pekerjaan bisnis						
		Prov	Kab/Kota	Prlkpn	Prdksi	Gdng	Pmsrn	Adm
Untuk di Provinsi saja								
1	Wilayah tugas?	√	-					
2	Jumlah pengawas?			1	1	1	1	1
Untuk di Prov dan 2 Kab								
1	Wilayah tugas?	√	√					
2	Jumlah pengawas?			1	1	1	3	1

Rasional:

- a) Setiap perluasan wilayah kerja jumlah pengawas yang ditambah hanya pada unit kerja pemasaran saja. Karena pengawasan bidang lain masih bisa ditangani oleh 1 orang pengawas yang ada.
- b) Bila perluasan wilayah sudah mencapai 6 sampai 10 kab/kota, maka jumlah pengawas di Provinsi di tambah 1 pada tiap bidang dan pengawas pemasaran di lapangan ditambah sejumlah kab/kota yang ada perwakilan.
- c) Kebijakan ini berdasarkan asumsi bahwa kemampuan seseorang pengawas (supervisor) mengawasi pekerjaan itu maksimal hanya sampai 5 rentang. Lebih dari itu pengawasan yang dilakukannya tidak efektif lagi.²
- d) Sedangkan untuk pengawas pemasaran di tiap cabang (Kab/Kota) diperlukan 1 orang pertimbangannya karena medan kerjanya di lapangan, jauh lebih berat dari pada di kantor.

² Ma'ruf Abdullah, *Manajemen SDM Perspektif makro dan Mikro*, Antasari Press, Banjarmasin, 2007, h. 46

4. Fokus pengawasan pada masing-masing bidang.

Masing-masing lembaga bisnis berdasarkan pengalaman biasanya sudah mengetahui dimana fokus pengawasan yang tepat pada bidang pekerjaan. Jadi bisa saja antara satu jenis bisnis dengan bisnis yang lain ada perbedaan. Pengawasan juga sifatnya dinamis, artinya tidak disitu-situ saja, tapi terus berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi bisnis itu sendiri. Namun untuk keperluan para pemula, dan pebisnis yang ingin meningkatkan kinerja perusahaannya, perlu juga diberikan petunjuk dititik mana saja pada masing-masing bidang itu perlu ada pengawasan.

4.1. Bagian Perlengkapan.

Bidang ini antara lain mengurus dan mempersiapkan bahan-bahan keperluan produksi antara lain: bahan baku utama, bahan baku pembantu, dan lain-lain. Misalnya untuk perusahaan bisnis mebel, bahan baku utamanya adalah papan dan kayu balokan, sedangkan bahan baku pembantunya antara lain paku, dempul, ampelas, cat, dan pernis.

Mengurus dan mempersiapkan barang-barang keperluan produksi ini dilakukan dengan membuat:

- a) Perencanaan pada awal tahun berjalan yang memuat antara lain:
 - (i) Barang apa saja yang harus dibeli dan ada daftar nama barangnya.
 - (ii) Berapa jumlah satuan tiap jenis barang yang dibeli dan berapa harganya tiap satuan.
- b) Membuat laporan tertulis kepada Pimpinan (Direktur) perusahaan paling lambat 1 minggu setelah menyelesaikan pembelian, dengan tembusan kepada manajer pergudangan dan manajer produksi
- c) Menerima monitoring (pemeriksaan dari pengawasan) oleh pimpinan atau oleh supervisor yang ditugaskan oleh direktur.

Berdasarkan data dan fakta yang ada dalam laporan bidang perlengkapan itu maka Direktur atau supervisor yang ditunjuk oleh Direktur dapat membuat instrumen pengawasan (monitoring dan evaluasi) yang diperlukan oleh organisasi bisnis itu, seperti termuat dalam tabel berikut ini:

Tabel 12.2.
Instrumen Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Pengadaan
Bahan Baku Produksi

No.	Pertanyaan	Subtansi yang dimonitor dan dievaluasi							
		Jlh pmblian mnrt rncana	Jlh pmblian realisasi	Harga mnrt rncn	Harga realisasi	Slsj jlh	Slsj hrp	Dlm laporan	
		(m2)	(m3)	(Rp)	(Rp)	(m)	(Rp)	ada	tdk ada
1	Pembelian papan								
2	Pembelian balokan								
3	Pembelian paku								
4	Pembelian cat								
5	Pembelian pernis								
6	Pembelian ampelas								
7	Dst								

Analisis Laporan :

Kesimpulan :

Penjelasan pengisian format laporan :

1. Pertanyaan dijawab oleh Kepala Bidang Perlengkapan.
2. Analisis laporan dan kesimpulan dibuat oleh Supervisor (Petugas Money).

Dianalisis dan disimpulkan

Banjarmasin,.....2013

(.....)

Supervisor

Dibuat dan dilaporkan

Banjarmasin,.....2013

(.....)

Kabid. Perlengkapan

Penjelasan mekanisme laporan:

- (1) 1 minggu setelah berbelanja bahan-bahan keperluan produksi, Kepala Bidang Perlengkapan harus membuat laporan dan disampaikan kepada Direktur dengan tembusan kepada Kepala Bidang Produksi, maksudnya memberitahu bahwa bahan baku sudah disiapkan, dan Kepala Bidang Pergudangan, maksudnya memberitahu sementara menunggu jadwal produksi yang sudah ditetapkan, bahan baku tersebut agar disimpan/diamankan dahulu di dalam gudang perusahaan.

- (2) Apabila ada selisih jumlah yang dibeli dengan yang direncanakan, misalnya jumlah yang dibeli lebih sedikit dari yang disebut dalam rencana semula, karena ada penurunan harga dipasar, maka selisih tersebut dicatat dan dimasukkan di dalam laporan.
- (3) Sebaliknya apabila terjadi kenaikan harga, maka Kabid Perlengkapan lebih dahulu membuat laporan tentang adanya kenaikan harga tersebut, baik kenaikan itu masih terjangkau dengan anggaran yang ada maupun tidak terjangkau lagi, untuk meminta pertimbangan atau petunjuk selanjutnya oleh Direktur perusahaan. Setelah ada jawaban setuju karena masih terjangkau, atau setuju dengan kenaikan harga itu dan kekurangan dananya agar diminta ke bendahara pengeluaran, baru boleh melakukan pembelian.
- (4) Untuk penyelesaian pembukuan anggaran yang selisihnya plus (ada sisa anggaran pembelian karena terjadi penurunan harga barang dipasar, maka penyelesaiannya bisa memilih salah satu dari 2 cara berikut:
 - a) Disetorkan ke kas perusahaan
 - b) Boleh disimpan di pemegang kas kecil Bidang Perlengkapan, dengan catatan jumlah kelebihan dana pembelian bahan baku masa produksi yang sudah berjalan itu, akan mengurangi jumlah biaya pembelian bahan baku produksi pada periode produksi berikutnya.

Dari format laporan yang termuat dalam Tabel 12.2. tersebut dan mekanisme penyampaian laporannya, ini berarti perusahaan sudah berupaya menemukan dan menentukan:

- (a) Fokus area yang rawan penyimpangan.
- (b) Menutup rapat celah (peluang) untuk terjadinya penyalahgunaan anggaran.
- (c) Memberikan pembelajaran kepada karyawan tentang bagaimana bekerja yang benar.
- (d) Ketentuan (a), (b), dan (c) tersebut berlaku untuk semua bidang pekerjaan dalam bisnis.

4.2. Bidang Produksi.

Bidang produksi merupakan bidang yang vital dalam kegiatan bisnis, karena bidang ini bertanggung jawab memproduksi barang dan jasa yang akan dijual, baik mengenai ukuran, model, jumlah,

rasa, dan citra/penampilan produk atau jasa yang akan dijual itu. Berkenaan dengan contoh bisnis pada bagian perlengkapan tadi, maka kegiatan pengawasan (monitoring dan evaluasinya) juga diarahkan pada substansi yang menyangkut: ukuran, model, jumlah, rasa (kalau yang dijual itu jasa), dan citra/penampilan produk .

Sebelum memproduksi biasanya bidang produksi sudah mengetahui standar penggunaan bahan baku, misalnya:

- a) Untuk meja kerja misalnya ada ukuran 1 biro, dan ½ biro.
- b) Untuk kursi kerja ada ukuran office (kantor), dan ukuran sekolah.
- c) Untuk keperluan bahan, tiap meter kubik kayu dapat diproduksi untuk 5 buah meja ukuran 1 biro, atau 8 buah meja ½ biro.
- d) Untuk kursi ukuran office (kantor) tiap meter kubik kayu dapat diproduksi menjadi 12 buah, dan untuk ukuran sekolah dapat diproduksi menjadi 20 buah.
- e) Tiap unit model barang yang diproduksi ada ketentuan waktu maksimal untuk menyelesaikannya. Untuk meja ukuran 1 biro diperlukan waktu 60 menit, untuk meja ukuran ½ biro diperlukan waktu 45 menit. Untuk kursi ukuran office (Kantor) diperlukan waktu 35 menit, dan untuk kursi ukuran sekolah diperlukan waktu 25 menit.

Penetapan batas waktu penyelesaian suatu pekerjaan ini penting sekali bagi perusahaan agar efisiensi dan efektivitas tetap terjaga. Kalau tidak maka akan terjadi kerugian, karena berdasarkan teori "*Time and motion study*" (studi gerak dan waktu) sekecil apapun kelebihan waktu dan tenaga yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, maka itu merupakan kerugian.³

Semua ukuran yang sudah distandarkan tersebut dapat dijadikan titik fokus pengawasan (monitoring dan evaluasi) pelaksanaan tugas bagian produksi. Misalnya ada pesanan untuk membuat mebeler sebuah kantor perusahaan yang cukup besar, dengan rincian barang (produk) yang dipesan sebagai berikut:

- (1) Meja ukuran 1 biro sebanyak 10 buah @ Rp 500.000,00
- (2) Meja ukuran ½ biro sebanyak 20 buah @ Rp 300.000,00
- (3) Kursi ukuran office sebanyak 30 buah @ Rp 200.000,00
- (4) Kursi ukuran sekolah sebanyak 30 buah @ Rp 150.000,00

³ *Ibid*, h. 35

Harga-harga tersebut diatas sudah termasuk keuntungan sebesar 30%, dengan rincian 20% keuntungan bersih, dan 10% nya untuk cicilan pembayaran pajak 4%, infaq 3% (Infaq ini merupakan ciri khas bisnis syariah yang tumbuh dari kesadaran pebisnis syariah), 3% untuk biaya pengangkutan.

Sehubungan dengan aktivitas Bidang Produksi tersebut, maka Direktur atau Supervisor yang ditugasi dapat menyusun instrumen pengawasan (monitoring dan evaluasi) untuk mengetahui kinerja Bidang Produksi. Contoh instrument pengawasan kinerja dimaksud seperti termuat dalam Tabel berikut:

Tabel: 12. 3.
Instrumen Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Pekerjaan pada Bidang Produksi**)

No.	Pertanyaan	Subtansi yang dimonitor dan evaluasi					
		Dipesan	Diprdksi	Selisih	Dilaporkan	Tdk dilaporkan	Ket.
1	Meja 1 Biro	10	10	-	10	-	-
2	Meja ½ Biro	20	22	2*	20	2	* cdgn
3	Kursi office	30	32	2*	30	2	* cdgn
4	Kursi sekolah	30	32	2*	30	2	* cdgn
Harga unit (Rp)							
1	Meja 1 Biro	500.000	500.000	-	500.000	-	Sesuai
2	Meja ½ Biro	300.000	300.000	-	300.000	-	Sesuai
3	Kursi office	200.000	200.000	-	200.000	-	Sesuai
4	Kursi sekolah	150.000	150.000	-	150.000	-	Sesuai

Analisis : Sesuai data yang dilaporkan oleh Kepala Bidang Produksi dan pengecekan kami langsung ke gudang, maka laporan Kepala Bidang Produksi dinyatakan sesuai dan sudah memenuhi prosedur.

Kesimpulan: Laporan Kabid Produksi dinyatakan valid.

Banjarmasin, 7 Agustus 2013.

Banjarmasin 1 Agustus 2013

Dianalisis dan disimpulkan

Dibuat dan dilaporkan

Oleh,

Oleh,

(.....)

(.....)

Supervisor

Kabid. Produksi

***) Ini contoh format Laporan Monev yang langsung diisi.

4.3. Bidang Pergudangan.

Bidang pergudangan bertugas mengurus keluar masuknya barang digudang, masing-masing untuk:

- a). Barang yang berupa bahan mentah untuk di produksi
- b). Barang jadi (hasil produksi)

Penanggung jawab keluar masuknya barang digudang ini adalah Kepala Bidang Pergudangan yang berkewajiban membuat laporan barang masuk dan barang keluar setiap terjadi perubahan.

Contoh sederhana format laporan Bidang Pergudangan yang memuat keluar masuknya barang dari dan ke gudang adalah seperti Tabel berikut:

Tabel: 12.4.
Laporan Monitoring dan Evaluasi Barang Masuk
(bahan baku) ke Gudang

No.	Nama barang	Asal dari	Jumlah M2/Kg	Harga Rp/Unit	Masuk tgl	Ket.
1	Papan 2 cm	Toko A	50 m2	400.000	1 Agt 2013	
2	Balokan 4/6 cm	Toko A	25 m2	300.000	sda	
3	Paku	Toko A	10 Kg	25.000	sda	
4	Cat	Toko A	10 Kg	125.000	sda	
5	Ampelas	Toko A	0,5 m2	50.000	sda	
6	Pernis	Toko A	10 kg	75.000	sda	

Analisis : Sesuai dengan data yang dilaporkan dan pengecekan kami ke Gudang, laporan dari Kabid Pergudangan dinyatakan sesuai dan memenuhi prosedur.

Kesimpulan: Laporan Kabid Pergudangan dinyatakan valid.

Banjarmasin, 7 Agustus 2013.

Dianalisis dan disimpulkan

Oleh,

(.....)

Supervisor

Banjarmasin 1 Agustus 2013

Dibuat dan dilaporkan

Oleh,

(.....)

Kabid. Pergudangan

Tabel: 12. 5.
Laporan Monitoring dan Evaluasi Barang Keluar
Dari Bidang Pergudangan

No.	Nama barang	Tujuan ke	Jumlah satuan	Harga per unit	Tgl dikeluarkan
1	Papan 2 cm	Bag. Prod	50 m2	400.000	7 Agustus 13
2	Balokan 4/6 cm	Bag. Prod	25 m2	300.000	7 Agustus 13
3	Paku	Bag. Prod	10 Kg	25.000	7 Agustus 13
4	Cat	Bag. Prod	10 Kg	125.000	7 Agustus 13
5	Ampelas	Bag. Prod	0,5 m2	50.000	7 Agustus 13
6	Pernis	Bag. Prod	10 kg	75.000	7 Agustus 13

Analisis : Telah dilakukan pemeriksaan (monitoring dan Evaluasi) terhadap barang keluar dari Bidang Pergudangan ke Bidang.Produksi. Berdasarkan data laporan Kabid Pergudangan dan pemeriksaan digudang, laporan Kabid Pergudangan dinyatakan benar dan memenuhi prosedur.

Kesimpulan: Laporan Kabid.Pergudangan dinyatakan valid.

Banjarmasin, 22 Agustus 2013.
Dianalisis dan disimpulkan

Oleh,
(.....)
Supervisor

Banjarmasin 15 Agustus 2013
Dibuat dan dilaporkan

Oleh,
(.....)
Kabid. Pergudangan

4.4. Bidang pemasaran.

Bidang pemasaran adalah bidang yang sangat penting, karena merupakan ujung tombak keberhasilan bisnis. Sebaik apapun kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, kalau pemasarannya lesu tentu perusahaan menjadi tidak bergairah, dan bahkan bisa gagal dalam melaksanakan misinya. Posisi bidang pemasaran dalam kehidupan bisnis menjadi sangat menentukan, karena harus berhadapan dengan persaingan di pasar.

Oleh karena itu perusahaan tidak hanya dituntut memiliki keunggulan bersaing dalam produk yang dihasilkan, tetapi lebih dari itu harus memiliki strategi pemasaran yang jitu, yang bisa merebut pasar dan mengungguli pesaingnya. Untuk itu maka monitoring dan

evaluasi bidang pemasaran juga harus diarahkan pada aktivitas bagian pemasaran, antara lain misalnya:

- a) Apa saja program pemasaran yang disiapkan oleh bagian pemasaran.
- b) Bagaimana bagian pemasaran melaksanakan
- c) Seberapa sering bagian pemasaran melaksanakan
- d) Bagaimana segmentasi, targeting, dan positioning yang sudah dilakukan.
- e) Apa saja keunggulan bersaing yang ditampilkan.
- f) Dan lain-lain.

Misalnya sebuah perusahaan yang bergerak di bidang makanan “masakan Banjar”. Dalam program pemasarannya antara lain tercantum beberapa aktivitas pemasarannya sebagai berikut:

- a) Promosi melalui aktivitas majelis taklim, kantor, perusahaan, dan kampus.
- b) Promosi dilakukan minimal 1 kali dalam 1 bulan dengan mengundang tamu:
 - (i) Komunitas masyarakat yang mempunyai kegiatan rutin dan perorangan
 - (ii) Mengenalkan rasa masakan dengan kekhasan Banjar
 - (iii) Mengutamakan pelayanan, rasa masakan khas Banjar, suasana tempat makan yang menyenangkan.

Dengan mempelajari ringkasan program bidang pemasaran tersebut, maka Direktur Perusahaan (dalam hal ini Supervisor yang ditugasi) dapat menyusun rancangan format monitoring dan evaluasi untuk proram pemasaran sebagaimana tabel berikut:

Tabel: 12. 6.
Laporan Monitoring dan Evaluasi Program Pemasaran
Rumah Makan “Masakan Banjar”

No.	Kegiatan Promosi	Vol/thn	Mengenalkan dan dampak yang ingin dicapai			
			Mkn khas	Mkn basila	Layanan cara Bjr	Dampak
1	Mengundang prwklm majelis taklim 5x3 org = 15 org	3 x	√	√	√	Ada pesanan utk pengajian
2	Prwklm Kantor 5x3 org = 15 org	3 x	√	√	√	Ada pesanan utk rapat

No.	Kegiatan Promosi	Vol/thn	Mengenalkan dan dampak yang ingin dicapai			
			Mkn khas	Mkn basila	Layanan cara Bjr	Dampak
3	Prwkln bisnis 5x3 org = 15 org	3 x	√	√	√	Blm ada dampak
4	Prwkln mahasiswa 5x3 org = 15 org	3 x	√	√	√	Blm ada dampak
	60 orang	12x				

Analisis : Berdasarkan laporan Kepala Bidang Promosi dan pengecekan langsung ke Bidang Promosi dari semua program promosi baru berdampak 50%. Sisanya masih belum bereaksi.

Kesimpulan: Program pemasaran sudah dilaksanakan sesuai rencana, hasilnya belum seluruhnya berdampak positif. Laporan cukup valid, dengan catatan 50% yang belum ada dampaknya. Sehubungan dengan itu perlu dipelajari kembali oleh Kabid Pemasaran apakah perlu diganti sasarannya atau perlu dicari penyebabnya apakah ada kekurangan dalam cara pelaksanaan pemasaran tersebut, sehingga 2 kelompok sasaran promosi tersebut belum menunjukkan ketertarikan kepada produk yang dipasarkan, dan upaya apa lagi yang perlu dilakukan.

Banjarmasin, 22 Agustus 2013.
Dianalisis dan disimpulkan

Oleh,
(.....)
Supervisor

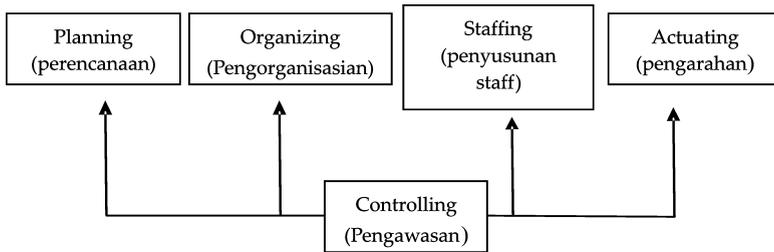
Banjarmasin 15 Agustus 2013
Dibuat dan dilaporkan

Oleh,
(.....)
Kabid. Pemasaran

5. Dasar-Dasar Pengawasan

Seiring dengan kemajuan peradaban manusia maka pengawasan dalam kehidupan organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi bisnis juga semakin berkembang, semakin lebih baik, dan lebih lengkap. Untuk itu maka prinsip-prinsip (Dasar-Dasar Pengawasan) dalam manajemen konvensional sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan syariah dapat diadopsi.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai⁴. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara perencanaan dan pengawasan. Fungsi pengawasan juga berhubungan dengan fungsi-fungsi manajerial lainnya. Seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 12.1

Hubungan Pengawasan dengan fungsi manajemen lainnya

Sumber: T. Hani Handoko, 2000, h. 360 (diadopsi)

Dengan memperhatikan gambar 12.1 tersebut maka pengawasan itu meliputi semua fungsi manajemen, seperti juga yang dirumuskan oleh Robert J. Moekler berikut:

“Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistemik untuk menetapkan standar pelaksanaan yang berkenaan dengan: (i) tujuan-tujuan perencanaan, (ii) sistem informasi umpan balik, (iii) membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, (iv) menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, (v) serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan⁵.”

a. Tipe-Tipe Pengawasan

Pada dasarnya ada tiga tipe pengawasan:

1) Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*)

Dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat

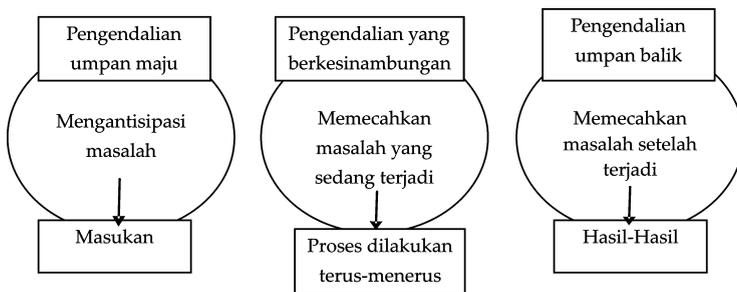
⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2000, h. 359

⁵ Robert J. Mockler, *The Manajemen Control Proses*, Prentice Hall, 1972

sebelum suatu standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu disesuaikan. Jadi pengawasan pendahuluan ini dilakukan dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum masalah tersebut terjadi⁶. Dalam istilah yang lain disebut pengendalian umpan maju, yaitu pengendalian yang berusaha untuk mengidentifikasi dan mencegah penyimpangan-penyimpangan sebelum muncul.⁷

- 2) Pengawasan *concurrent* → yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dahulu, atau ada syarat tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan bisa dilanjutkan. Dalam istilah lain disebut pengendalian yang berkesinambungan, yaitu pengendalian yang mengawasi aktifitas karyawan yang dilakukan terus menerus untuk memastikan mereka konsisten dengan standar-standar kinerja.
- 3) Pengawasan umpan balik (*feedback control*) → pengawasan ini mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ketiga bentuk pengawasan/pengendalian tersebut sangat bermanfaat bagi manajemen dalam menjalankan tugasnya memimpin organisasi/pemasaran, karena semua penyimpangan/kekeliruan dapat dideteksi sebelumnya sehingga bisa dicegah, pada saat sedang terjadi dapat dikontrol (diperbaiki dengan segera) dan pada saat sudah terjadi perbaikan, seperti nampak dalam gambar berikut:



Gambar 12.2

Fokus Pengendalian/Pengawasan
Sumber: Richard L Daft; 2003, h. 527

⁶ T. Hani Handoko, *Op Cit*, h. 361

⁷ Richard L. Daft; *Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2003, h. 526

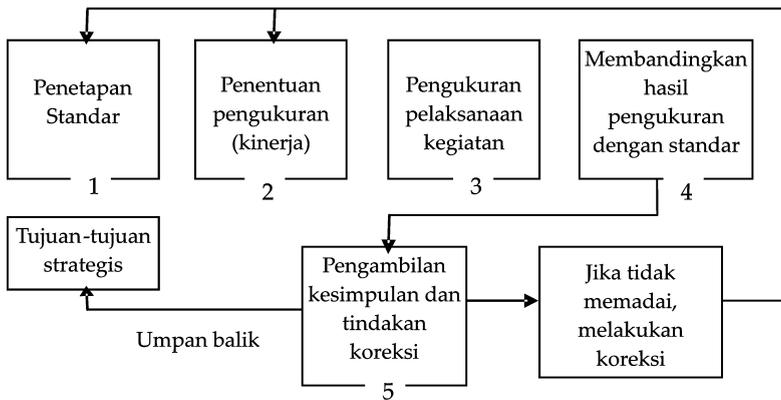
b. Tahapan dalam proses pengawasan

Pengawasan yang terprogram dilaksanakan melalui tahapan-tahapan berikut:

- 1) Penetapan standar → standar pelaksanaan pengawasan perlu ditetapkan lebih dahulu, karena standar ini akan dijadikan patokan untuk melihat, menilai, dan mengawasi proses kegiatan dalam organisasi itu, sehingga dapat diketahui seberapa jauh/banyak tujuan atau sasaran kegiatan organisasi dapat dicapai. Seberapa sesuai prosedur pelaksanaannya. Seberapa besar jumlah anggaran yang digunakan, dan seberapa besar keuntungan yang dapat dicapai, dan sebagainya. Standar ini bentuk umumnya terdiri dari:
 - (a) Standar fisik → meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah pelanggan dan kualitas produk atau layanan.
 - (b) Standar moneter → ditujukan dalam hitungan rupiah yang mencakup biaya-biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan dan sebagainya.
 - (c) Standar waktu → meliputi kecepatan penyelesaian proses produksi atau batas waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan (kinerja) tahap ini adalah untuk menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan setepat-tepatnya, yang biasanya dipandu dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan berikut: berapa kali (*how often?* per periode (jam, hari, bulan, dan tahun). Dalam bentuk apa (*what form?*)? Seperti: tertulis, inspeksi, melalui telpon. Oleh siapa (*who?*)? Yang terlibat: manajer, kepala unit, karyawan, supervisor, dan sebagainya. Pengukuran ini sedapat mungkin dibuat mudah untuk dilaksanakan dan tidak mahal biayanya, serta mudah dipahami oleh semua orang (karyawan) yang bekerja di organisasi tersebut.
- 3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan organisasi → tahap pengukuran ini dilakukan secara berulang-ulang dan terus menerus untuk memastikan kebenarannya. Cara-cara yang biasa dilakukan dalam pengukuran ini antara lain melalui:
 - (a) Pengamatan (observasi)
 - (b) Pelaporan (tertulis, lisan)
 - (c) Metode-metode otomatis
 - (d) Inspeksi

- (e) Pengujian (test)
 - (f) Pengambilan sampel.
- 4) Membandingkan hasil pelaksanaan dengan standar pengukuran dan menganalisis penyimpangan (bila ada) → tahap ini merupakan tahap kritis dalam proses pengawasan karena memerlukan ketelitian, terutama bila sampai pada menginterpretasikan penyimpangan (bila ada). Penyimpangan harus dianalisis untuk mengetahui penyebabnya sehingga bisa ditentukan langkah-langkah perbaikan pada periode berikutnya.
- 5) Pengambilan tindak lanjut (koreksi) → langkah ini merupakan langkah *follow up* (lanjutan bila ada terjadi penyimpangan dari yang sudah distandarkan, atau dalam istilah lain disebut membuat koreksi. Tindakan koreksi ini dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti: standarnya dirubah bila hasil analisis (koreksi) ternyata standarnya yang tidak tepat, pelaksanaannya yang dirubah, atau bisa saja kedua-duanya dirubah.

Kelima langkah pengawasan tersebut prosesnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 12.3

Proses Pengawasan

Sumber: Richard L. Daft: 2003 dan T. Hani Handoko, 2000 (dimodifikasi)

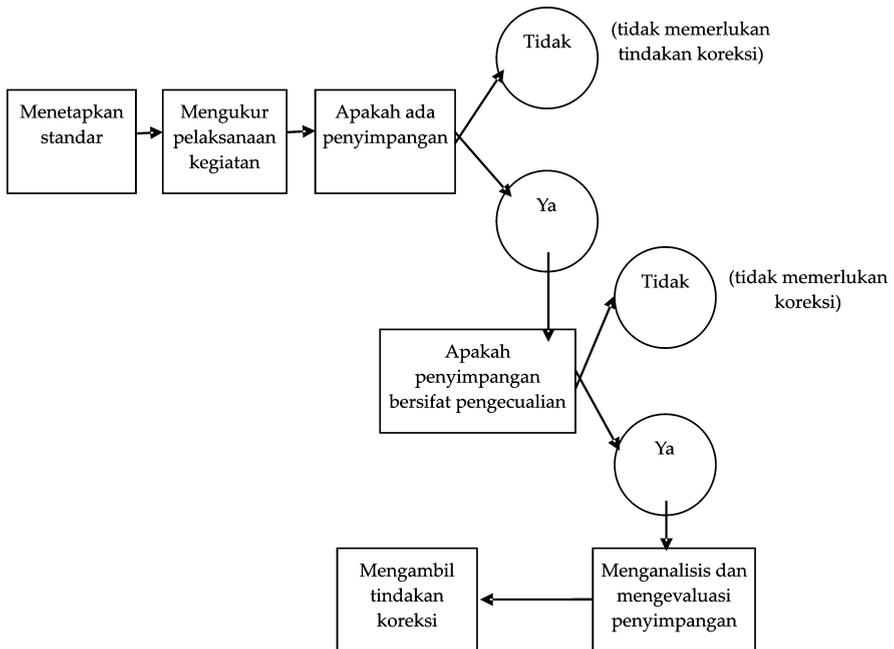
6. Alat Bantu Pengawasan

Agar pelaksanaan pengawasan kegiatan organisasi itu berjalan efektif diperlukan alat bantu pengawasan. Diantara alat bantu yang bisa digunakan dalam pengawasan itu adalah: *management by exception* (MBE) dan *management information system* (MIS).

a. **Management By Exception (MBE)**

Management By Exception atau manajemen dengan prinsip pengecualian, memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis. Bidang-bidang yang paling kritis itu juga disebut bidang-bidang kunci atau bidang-bidang strategis. Yang biasanya menyangkut kegiatan utama organisasi, seperti: transaksi-transaksi keuangan, hubungan antara manajer dengan bawahan, dan operasi-operasi produksi. Penentuan bidang-bidang strategis ini akan membantu penemuan sistem pengawasan dan standar yang lebih terinci bagi manajer-manajer tingkat bawah.

Pengawasan yang ditujukan pada terjadinya pengecualian ini mudah, tetapi penyimpangan baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana. Biasanya pengawasan ini dipergunakan untuk operasi-operasi organisasi yang bersifat otomatis dan rutin. Bagaimana gambaran proses pengawasan dengan alat bantu *management by exception* ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 12.4

Proses Management By Exception

Sumber: T. Hani Handoko, 2000, h. 372

7. Karakteristik Pengawasan

Agar supaya pengawasan itu efektif, maka sistem pengawasan yang dibangun harus memenuhi kriteria-kriteria berikut:⁸

- a. Akurat → semua informasi dan data yang dipakai harus akurat. Tanpa informasi dan data yang akurat maka pelaksanaan pengawasan dapat membuat kesalahan, bahkan bisa menimbulkan masalah yang sebenarnya tidak perlu terjadi.
- b. Tepat waktu → informasi dan data yang diperlukan untuk dianalisis harus tepat waktu dalam penyajiannya. Informasi dan data yang tidak tepat waktu dapat mengurangi akurasi, karena bisa terkontaminasi dengan hal-hal lain sehingga tidak obyektif lagi.
- c. Obyektif dan menyeluruh → informasi dan data yang diperlukan harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
- d. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategis → sesuai dengan keperluan pengawasan yang biasanya pada titik strategis dan kritis.
- e. Realistis secara ekonomis → biaya yang diperlukan untuk pengawasan itu secara ekonomi harus realistis (sesuai dengan keperluannya, tidak kurang dan tidak pula berlebihan).
- f. Realistis secara organisasi → informasi dan data yang disajikan sesuai dengan keperluan pengawasan di organisasi itu.
- g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi → informasi dan data yang diperlukan itu harus sampai kepada semua unit yang terlibat dalam proses pengawasan.
- h. Fleksibilitas → pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan kesempatan tanggapan pada pihak-pihak terkait.
- i. Bersifat petunjuk operasional → sistem pengawasan yang efektif harus mampu menjadi petunjuk dalam pelaksanaan pengawasan itu.
- j. Diterima oleh anggota organisasi → sistem pengawasan harus dapat diterima oleh semua anggota organisasi.

⁸ T. Hani Handoko; *Op Cit*, h. 373 - 374

8. Metode Pengawasan

Ada beberapa metode dalam pelaksanaan pengawasan. Dalam garis besarnya ada yang disebut metode kuantitatif dan ada yang disebut metode non kuantitatif.

a) Teknik Kuantitatif

Metode ini cenderung menggunakan data kuantitatif (dalam bentuk angka) untuk mengukur dan memeriksa kuantitas dan kualitas keluaran (output).

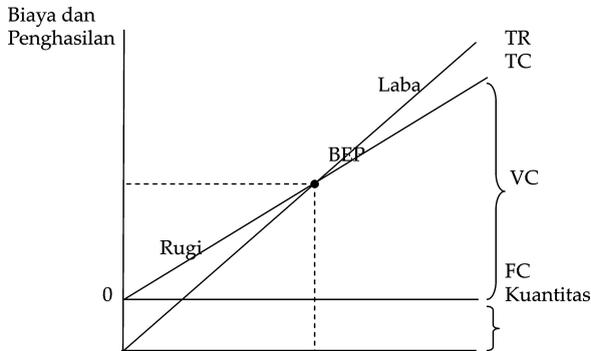
- (1) Anggaran → Semua unit kerja (bagian) organisasi diberi alokasi anggaran, sehingga masing-masing mereka bekerja menurut alokasi anggaran itu. Dari situ akan diketahui efektivitas dan efisiensi masing-masing unit (bagian), seperti misalnya: anggaran pembelian bahan baku, anggaran operasi, anggaran penjualan, dan sebagainya.
- (2) Audit → seperti audit internal, audit eksternal, dan manajemen audit.

Metode pengawasan yang efektif yang bisa digunakan dalam manajemen keuangan adalah audit (auditing) → suatu proses sistemik untuk memperoleh bukti secara obyektif tentang pernyataan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan penyampaian hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan. Upaya pemeriksaan (audit) ini untuk melihat dan membuktikan efektivitas, efisiensi, ketepatan, kebenaran dan kejujuran yang dibuat dalam laporan.

(3) Analisis *break event point*

Analisis *break event point* (BEP) adalah sistem analisis yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara biaya, volume dan laba. Analisis BEP menggambarkan hubungan biaya dengan penghasilan untuk menentukan pada volume berapa (penjualan atau produksi) agar biaya total (TC) sama dengan penghasilan total (TR), sehingga perusahaan tidak mengalami rugi/laba.

Caranya adalah dengan membuat gambar kurva *break event point* (BEP) yang menunjukkan hubungan antara laba (sebelum bunga/bagi hasil dan pajak), biaya tetap (FC), biaya variabel (VC), dan volume. Titik break event (BEP) adalah penghasilan total sama dengan biaya total (TC), seperti nampak dalam gambar kurva BEP berikut:



Gambar : 12.6
Kurva *Break Event Point*
Sumber: dari berbagai sumber

Analisis *break event point* ini dalam pengawasan berguna untuk menentukan volume penjualan yang dapat menghindarkan kerugian, menentukan efisiensi biaya-biaya produksi, dan data penghubung (awal) untuk menghitung perubahan produksi/jasa bila perusahaan ingin mendapat keuntungan.

(4) Analisis ratio

Untuk menentukan kondisi atau prestasi keuangan perusahaan biasanya (salah satunya) menggunakan rasio atau indeks, yang menunjukkan hubungan antara data data keuangan. Analisis rasio memberikan penilaian atas dasar data dan informasi yang diperoleh dari laporan keuangan yang ditunjukkan dalam bentuk rasio atau persentase.

Analisis rasio dalam praktek disini ada 2 jenis:

- (a) Membandingkan rasio saat ini dengan rasio masa lalu, dan yang diharapkan dimasa yang akan datang pada perusahaan yang sama.
- (b) Membandingkan rasio suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis yang kira-kira kelas (ukuran)nya sama atau disebut juga rata-rata industri pada saat yang sama.

Rasio umumnya dikelompokkan dalam 4 kelompok:

- (a) Rasio likuiditas, mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam jangka pendek
- (b) Rasio leverage, mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam jangka panjang.

- (c) Rasio aktiva, mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya.
- (d) Rasio profitabilitas, mengukur performance atau efektivitas manajemen secara keseluruhan sebagaimana ditunjukkan oleh laba yang diperoleh dari penjualan dan investasi.

Contoh penggunaan analisis rasio keuangan ini dapat dilihat pada ringkasan tabel berikut:

Tabel 12.7
Ringkasan Analisis Rasio Keuangan

Rasio	Rumus Perhitungan	Contoh Perhitungan	Rata-rata Industri	Penilaian
Likuiditas - Current	$\frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}}$	$\frac{\text{Rp. 700}}{\text{Rp. 760}} = 0,92$	2,1	Buruk
- Acistest/ quick	$\frac{\text{Aktiva lancar} - \text{persediaan}}{\text{Hutang lancar}}$	$\frac{\text{Rp. 300}}{\text{Rp. 700}} = 0,39$	1	Buruk
Leverage - Hutang dibanding total aktiva	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$	$\frac{\text{Rp. 1.300}}{\text{Rp. 2.000}} = 52\%$	40%	Kurang memuaskan
- Time interest earned	$\frac{\text{Laba sebelum bunga dan pajak}}{\text{Beban bunga}}$	$\frac{\text{Rp. 700}}{\text{Rp. 150}} = 4,67$	6 x	Kurang memuaskan
- Fixed changed coverage	$\frac{\text{Laba sebelum pajak + beban bunga + sewa}}{\text{Beban bunga + sewa}}$	$\frac{\text{Rp. 550} + \text{150} + 0}{\text{Rp. 150} + 0} = 4,67 x$	5 x	Kurang memuaskan
Aktivitas - Perputaran persediaan bahan baku	$\frac{\text{Biaya bahan yang digunakan}}{\text{Rata - rata persediaan bahan mentah}}$	$\frac{\text{Rp. 1.600}}{\text{Rp. 250}} = 6,4 x$	7 x	Cukup
- Perputaran barang dalam proses	$\frac{\text{Harga pokok produksi}}{\text{Rata - rata barang dalam proses}}$	$\frac{\text{Rp. 2.600}}{\text{Rp. 125}} = 20,8 x$	12 x	Baik
- Perputaran barang jadi	$\frac{\text{Harga pokok penjualan}}{\text{Rata - rata persediaan barang jadi}}$	$\frac{\text{Rp. 2.700}}{\text{Rp. 150}} = 18 x$	15 x	Baik
- Perputaran aktiva tetap	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva tetap bersih}}$	$\frac{\text{Rp. 3.600}}{\text{Rp. 1.800}} = 2 x$	1,9 x	Baik
- Periode pengumpulan piutang	$\frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan/hari}}$	$\frac{\text{Rp. 200}}{\text{Rp. 10}} = 20 \text{ hari}$	24 hari	Baik
- Perputaran total aktiva	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$	$\frac{\text{Rp. 3.600}}{\text{Rp. 2.500}} = 44 x$	1,2 x	Baik
Profitabilitas - Profit Margin	$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}}$	$\frac{\text{Rp. 330}}{\text{Rp. 3600}} = 9,17\%$	9 %	Baik
- Return on total asset	$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}}$	$\frac{\text{Rp. 330}}{\text{Rp. 2.500}} = 13,2\%$	13%	Baik
- Return on asset Networth	$\frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}}$	$\frac{\text{Rp. 330}}{\text{Rp. 1.200}} = 27,5\%$	21,6%	Baik

Sumber: Fuad Hasan, Manajemen Keuangan, 1982, h. 20-29, Liberty Yogyakarta dalam T Hani Handoko, 2000: 396

- (5) Bagan teknik yang berhubungan dengan waktu pelaksanaan pekerjaan proyek seperti misalnya *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) dan *Critical Path Method* (CPM)

Komponen PERT terdiri dari:

- (a) Peristiwa adalah tonggak pelaksanaan kegiatan tertentu dalam rencana program yang menandai dimulainya dan berakhirnya suatu kegiatan. Peristiwa ini tidak mengonsumsi waktu dan sumber daya dan biasanya ditunjukkan dengan tanda lingkaran.
- (b) Kegiatan adalah suatu unsur yang merupakan bagian dari keseluruhan pekerjaan yang harus dilaksanakan. Kegiatan ini memerlukan waktu dan sumberdaya, dan biasanya ditunjukkan dengan tanda panah.
- (c) Waktu kegiatan, dibagi dalam tiga estimasi waktu penyelesaian kegiatan, yaitu:
 - (i) Waktu optimis (T_o), waktu kegiatan bila semuanya berjalan baik tanpa hambatan atau penundaan.
 - (ii) Waktu realistik (T_m), waktu yang mestinya terjadi bila sesuatu kegiatan dalam keadaan normal (ada penundaan yang ditolerir).
 - (iii) Waktu pesimis (T_p), waktu kegiatan bila terjadi hambatan atau penundaan melebihi dari yang seharusnya.

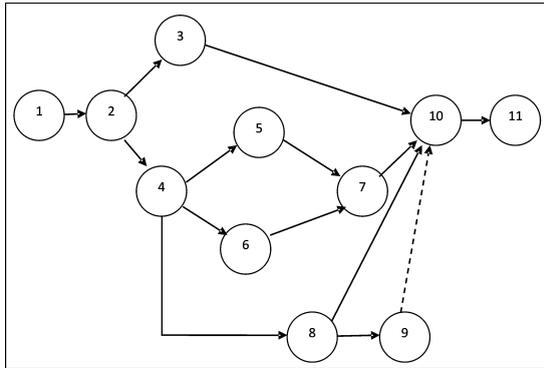
Dari 3 waktu tersebut di atas dapat dihitung waktu kegiatan yang diperkirakan (T_c) dengan rumus:

$$T_c = \frac{T_o + (4)T_m + T_p}{6}$$

Langkah-langkah menyusun jaringan PERT

- (a) Mengidentifikasi dan menentukan komponen kegiatan yang harus dilaksanakan.
- (b) Menentukan waktu kegiatan
- (c) Menganalisis estimasi waktu yang diperlukan
- (d) Menemukan jalur kritis (*critical path*), yaitu jalur terpanjang pada jaringan proyek dari peristiwa pertama sampai dengan peristiwa terakhir.
- (e) Perbaiki rencana mula-mula melalui modifikasi jaringan
- (f) Pengawasan proyek.

Bagaimana contoh gambar diagram network PERT tersebut seperti nampak pada gambar berikut (tanpa angka-angka):



Gambar 12.7

Diagram Network PERT

Sumber: T. Hani Handoko, 2000, h. 405

Sedangkan *Critical Path Method* (CPM), metode jalur kritis dikembangkan oleh Du Pont untuk mengurangi tertundanya waktu pelaksanaan kegiatan proyek. Budaya kerja dalam CPM berusaha mengoptimalkan biaya total proyek, sedangkan budaya kerja dalam PERT lebih menekankan waktu untuk menyelesaikan kegiatan proyek.

Teknik kuantitatif ini hanya diterapkan dalam pengawasan manajemen bisnis.

b) Teknik non kuantitatif

Teknik ini meliputi metode-metode pengawasan yang digunakan manajer dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Umumnya untuk mengawasi keseluruhan, performance (kinerja) organisasi, dan sebagian lagi untuk mengawasi sikap dan performance karyawan. Teknik-teknik yang biasa digunakan:

- (1) Pengamatan (*control by observation*)
- (2) Inspeksi teratur dan langsung (*control by regulator and spot inspection*)
- (3) Laporan lisan dan tertulis
- (4) Evaluasi pelaksanaan pekerjaan
- (5) Diskusi antara manajer dan karyawan

Teknik-teknik ini biasanya digunakan di organisasi non bisnis atau organisasi nirlaba.

BAB XIII

KINERJA BISNIS SYARIAH

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja). Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.¹ Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.²

Dengan demikian maka kinerja itu adalah berkenaan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut. Juga bisa dipahami kinerja itu berkenaan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja suatu organisasi (perusahaan) tidak bisa didapatkan begitu saja, tetapi didapatkan melalui proses kerja yang disebut manajemen. Jadi singkatnya kinerja itu adalah hasil dari pelaksanaan proses manajemen (manajemen kinerja).

Dalam pengertian yang lebih komprehensif manajemen kinerja itu adalah suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, yang berfokus pada tiga hal: *Pertama*, bagaimana para manajer dan pemimpin kelompok, bekerja secara efektif dengan orang-orang yang ada di sekitar mereka. *Kedua*, bagaimana para individu (karyawan) bekerjasama dengan para

¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo, Jakarta, 2007, h. 7

² Amstrong dan Baron, *Perfomormance Manajemen*, Institute of Personal and Development, London, 1998, h. 15

manajer dan kelompok. *Ketiga*, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.³

2. Tujuan Kinerja

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu (karyawan) dan kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Dan secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
- b. Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d. Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan).
- e. Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.
- f. Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran.
- g. Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja.
- h. Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.
- i. Memberikan dasar dalam pemberian imbalan atas prestasi karyawan baik bersifat finansial maupun non finansial.
- j. Memberdayakan karyawan untuk membangun kemampuan kerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.
- k. Menghargai dan mempertahankan karyawan yang berprestasi dan berkualitas
- l. Mendukung inisiatif manajemen yang berkualitas untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

³ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar Yogyakarta, 2010, h. 26

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam gairs besarnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu dapat digolongkan dalam dua hal, yaitu:

- a. Faktor internal organisasi.
- b. Faktor eksternal oranisasi.

Ad a. Faktor internal organisasi.

Faktor internal organisasi ini antara lain meliputi faktor yang ada dalam diri karyawan: (i) pengetahuan dan keterampilan karyawan, (ii) kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan, motivasi kerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan, (iii) kepribadian, sikap, dan prilaku, dan (iv) yang di luar diri karyawan, tetapi ada dalam lingkup internal organisasi yaitu kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Kesemuanya itu mempengaruhi kinerja karyawan masing-masing.

Ad b. Faktor eksternal organisasi.

Faktor eksternal organisasi ini kadang-kadang kurang diperhatikan, namun sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah: (i) fluktuasi nilan rupiah terhadap dolar AS, (ii) fluktuasi harga minyak internasional, (iii) kenaikan harga BBM didalam negeri, (iv) kenaikan suku bunga BI dan suku bunga bank-bank nasional dan komersial lainnya, (v) kondisi dan situasi kepemimpinan yang kurang favorable. Kesemuanya itu mau tidak mau mengganggu konsentrasi kerja karyawan dan berdampak pada penurunan kinerja.

4. Faktor-faktor yang membangun kinerja.

Ada sejumlah faktor apabila diperhatikan dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh akan memberikan kontribusi dalam membangun kinerja. Dari sekian bayak faktor tersebut, menurut analisis penulis ada empat faktor yang paling dominan. Keempat faktor dimaksud adalah: (a) kompetensi, (b) pemberdayaan, (c) kompensasi, dan (d) penghargaan.

Ad (a) Kompetensi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh

pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dituntut oleh masing-masing pekerjaan tersebut.⁴ Dengan demikian kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Oleh karena itu kualitas hasil pekerjaan seorang karyawan (kinerjanya) dipengaruhi oleh pengetahuan yang dimilikinya, keterampilan dalam bekerja yang terbangun melalui proses latihan dan pembiasaan dalam bekerja, dan sikap yang profesional (bertanggung jawab dalam bekerja)

Ada lima kategori kompetensi yang perlu dipahami dan dikembangkan dalam membangun kompetensi karyawan, masing-masing: *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*.⁵

- (i) *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik, yang ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- (ii) *Relationship*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja dengan baik dalam berhubungan dengan orang lain, yang meliputi: kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan emosional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi, dan sensitivitas budaya.
- (iii) *Personal Attribute*, merupakan kompetensi intrinsik individu yang berhubungan dengan bagaimana orang: berpikir, merasa, belajar, dan berkembang yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- (iv) *Managerial*, merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan pengembangan orang (karyawan), yang meliputi: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain (karyawan).
- (v) *Leadership*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan memimpin organisasi dan orang (karyawan) untuk

⁴ Wibowo, *Op Cit*, h. 86.

⁵ Zwell, *Creating and Culture of Competence*, John Wely and Sons, New York, 2000, h. 25

mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi, yang meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, kewirausahaan, manajemen perubahan, komitmen organisasional, fokus terhadap tujuan organisasi, dasar-dasar dan nilai-nilai.

Sementara itu menurut pakar lain⁶, kompetensi itu dikelompokkan kedalam 6 kelompok (cluster), masing-masing: *achievement and action, helping human service, impact and influence, managerial, cognitive, dan personal effectiveness*.

- (i) *Achievement and action*, merupakan cluster yang terdiri dari: orientasi terhadap prestasi, perhatian terhadap order, kualitas dan akurasi, inisiatif, dan pencarian informasi.
- (ii) *Helping human service*, merupakan cluster yang terdiri dari: pemahaman secara interpersonal, dan orientasi terhadap pelayanan pelanggan
- (iii) *Impact and influence*, merupakan cluster yang terdiri dari: dampak dan pengaruh, kewaspadaan organisasai, dan membangun hubungan baik.
- (iv) *Managerial*, merupakan cluster yang terdiri dari: pengembangan orang lain, pengarahan, ketegasan dan penggunaan, kekuasaan berdasarkan posisi, kerjasama, dan team leadership.
- (v) *Cognitive*, merupakan cluster yang terdiri dari: pemikiran analitis, pemikiran koseptual, keahlian teknis, professional, dan manajerial.
- (vi) *Personal effectiveness*, merupakan cluster yang terdiri dari: pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, dan komitmen terhadap organisasi.

Apabila kategori atau cluster kompetensi ini sudah dimiliki oleh masing-masing karyawan sesuai minatnya masing-masing, insya Allah akan memudahkan organisasi (perusahaan) yang bersangkutan dalam membangun kinerja karyawan, yang pada gilirannya juga akan terbangun kinerja organisasi (perusahaan), karena kinerja organisasi (perusahaan) terbentuk melalui kinerja karyawan.

⁶ Spencer and Spencer, *Competence at Work*, John Wely and Sons, New York, 1993, h. 19

Ad (b) Pemberdayaan.

Kinerja di suatu organisasi juga ditentukan oleh sumber daya manusia yang bekerja di dalam organisasi (perusahaan) itu. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi yang tinggi, kreatif, dan mampu mengembangkan inovasi, maka kinerjanya akan semakin baik. Kondisi seperti ini hanya dapat diwujudkan apabila ada upaya untuk memberdayakan (meningkatkan kemampuan) sumber daya manusia (karyawan) yang bekerja di organisasi (perusahaan) itu.

Di masa yang lalu, untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (perusahaan) selalu dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan. Kini cara tersebut sudah mulai ditinggalkan secara bertahap, karena cara tersebut lebih terkesan *top down*, sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi sumberdaya manusia itu. Dan berdasarkan kajian para pakar cara baru yang dikenal dengan istilah pemberdayaan ini lebih familiar, karena diangkat berdasarkan kebutuhan real masing-masing karyawan (*bottom-up*), tidak disamaratakan seperti *top down*.

Ada beberapa pengertian mengenai pemberdayaan yang diperkenalkan oleh para pakar manajemen, diantaranya:

- (i) Memberdayakan orang berarti mendorong orang menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka.⁷ Berarti memberi kesempatan kepada mereka untuk menunjukkan bahwa mereka dapat memberikan gagasan yang baik dan mempunyai keterampilan untuk mewujudkan gagasannya menjadi realitas.
- (ii) Pemberdayaan merupakan suatu proses dimana karyawan diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka.⁸ Pemberdayaan merupakan kontinum antara keadaan pekerja yang tidak mempunyai kekuatan untuk mempertimbangkan bagaimana mengerjakan pekerjaan, sampai pada keadaan dimana pekerja memiliki control sepenuhnya atas apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Jadi dengan pemberdayaan telah terjadi pergeseran kekuasaan kepada tim pekerja yang diperbolehkan membuat keputusan sendiri.

⁷ Smith Jenny, *Empowering People*, Koge Page Limited, London, 2000, h. 1

⁸ Greenberg dan Baron, *Behavior and Organization*, Prentice Hall New Jersey, 2003, h. 448.

- (iii) Pemberdayaan itu adalah menempatkan karyawan bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Dengan demikian manajer belajar berhenti untuk mengontrol, dan karyawan belajar untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan yang tepat, Pemberdayaan dapat merubah gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, cara pekerjaan dirancang, dan cara organisasi distrukturkan.⁹

Dari rumusan-rumusan tersebut diatas dapat disimpulkan, pemberdayaan itu adalah suatu proses untuk menjadikan karyawan lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

Mengapa pemberdayaan perlu?

Pemberdayaan merupakan elemen vital dalam lingkungan bisnis modern, dengan pemberdayaan bisnis menjadi lebih dekat dengan pelanggan, dapat memperbaiki pelayanan pengiriman barang, meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya memenangkan kompetisi (persaingan). Hal tersebut tak mungkin terjadi sampai organisasi (perusahaan) menemukan cara memberdayakan karyawannya.

Ada dua hal yang menyebabkan perlunya pemberdayaan¹⁰: *Pertama* karena lingkungan eksternal telah berubah sehingga mengalihkan cara bekerja dengan orang di dalam organisasi bisnis. Organisasi bisnis diabad ke 21 bekerja dalam dunia yang penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang tidak terduga. Kondisi tersebut paling tidak, dimungkinkan oleh empat faktor yang menyebabkannya:

- (i) Semakin intensifnya kompetisi (persaingan) sehingga organisasi bisnis perlu memberdayakan karyawannya untuk relawan tantangan kompetisi tersebut.
- (ii) Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi bisnis perlu mmemberdayakan karyawannya untuk bisa menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.

⁹ Stiven Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice Hall New Jersey, 2003, h. 19

¹⁰ Smith Jenny, *Op Cit*, h. 5

- (iii) Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi bisnis perlu memberdayakan karyawannya untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.
- (iv) Munculnya masalah ekologi sebagai dampak dari persentuhan aktivitas bisnis dengan lingkungan, menuntut organisasi bisnis perlu memberdayakan karyawannya untuk melaksanakan kebijakan ekologis.

Kedua, karena orangnya (karyawannya) sendiri yang berubah. Sejak lama para manajer memandang sumber daya manusia (karyawan) sebagai aset yang paling berharga. Keamanan dan sukses ke depan suatu organisasi lebih tergantung kepada bakat dan kecerdasan orangnya, dari pada faktor lain seperti: tanah, bangunan, pabrik dan mesin. Jadi karyawan benar-benar menjadi "*intellectual capital organization*".

Apa saja manfaat pemberdayaan ?

Apabila suatu organisasi telah melaksanakan pemberdayaan, maka akan terasa ada manfaatnya.¹¹

Bagi para karyawan:

- (i) Akan tumbuh perasaan menjadi bagian dari kelompok.
- (ii) Ada perasaan puas dalam mengambil dan melaksanakan tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya.
- (iii) Ada perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerjasama dengan orang lain.
- (iv) Meningkatkan rasa percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah ada rasa percaya diri.
- (v) Bekerja dengan tujuan yang lebih jelas dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai.

Bagi organisasi (perusahaan):

- (i) Pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi (perusahaan).
- (ii) Organisasi (perusahaan) memberi kesempatan pada karyawan yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh.

¹¹ Wibowo, *Op Cit*, h. 117

(iii) Departemen (bagian) atau tim menjadi lebih antusias, aktif, dan sukses karena karyawan menguasai pemahaman dan keterampilan baru.

Bagi manajer:

- (i) Bagi para manajer akan terdorong untuk bekerja lebih keras lagi, disamping pekerjaan rutin, juga terdorong dengan kewajiban memberdayakan karyawan.
- (ii) Pelaksanaan pemberdayaan akan memberi kesempatan bagi pengembangan karier manajer karena kontribusinya yang besar bagi pengembangan organisasi (perusahaan) dalam jangka panjang.
- (iii) Manajer yang berhasil dalam pemberdayaan karyawan berpeluang untuk lebih cepat mendapatkan promosi jabatan.

Hambatan dalam pemberdayaan

Meskipun pemberdayaan ini banyak sekali manfaatnya, namun dalam pelaksanaannya tidak sepi dari hambatan. Diantara hambatan-hambatan itu adalah:

- (i) Banyak organisasi (perusahaan) yang gagal memperbaiki diri karena manajer yang mempunyai kekuasaan untuk melakukan perubahan tidak peduli dengan masalah yang dihadapi.
- (ii) Sementara itu ada orang (karyawan) di garis depan yang memahami persoalan tidak mempunyai wewenang untuk melakukan sesuatu.
- (iii) Keinginan untuk melakukan pemberdayaan seringkali mendapat resistensi (penolakan), karena ada rasa takut, mungkin karena merasa belum pernah melakukannya, Atau juga mungkin karena sudah ada pengalaman sebelumnya, namun karena tidak berjalan seperti yang diharapkan lalu menjadi ragu untuk mengulanginya.
- (iv) Keengganan juga sering terjadi karena merasa tidak punya cukup dana, staf, dan peralatan untuk melaksanakan pemberdayaan.
- (v) Bahkan juga ada yang beralih pemberdayaan itu bukan urusannya, dan tidak punya waktu untuk melaksanakannya.

Semua hambatan itu menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh pimpinan organisasi atau perusahaan (Direktur dan para manajer) yang mempunyai komitmen perusahaannya terus maju,

tidak ingin terjebak dalam ketidakpahaman terhadap masalah-masalah internal, yang kalau dibiarkan saja akan bisa memperpendek umur perusahaan itu.

Ad (c) Kompensasi.

Seorang karyawan yang bekerja memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya kepada organisasi (perusahaan), dan sebagai kontra prestasinya organisasi (perusahaan) memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat bervariasi. Sistem yang digunakan oleh organisasi (perusahaan) tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan karyawan.

Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi ini bisa berakibat timbulnya de-motivasi dan tidak adanya kepuasan kerja karyawan, yang bisa berdampak pada menurunnya kinerja karyawan dan kinerja organisasi (perusahaan). Dalam kenyataannya organisasi (perusahaan) menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji, dan kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi diluar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi kerja sehingga dinamakan pula sebagai *pay for performance* (pembayaran atas prestasi).

Sedangkan tunjangan sebagai bentuk kompensasi yang lain lebih dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga karyawan menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapatkan perhatian atasan.

Tujuan pemberian kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk:

- (i) Membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan memastikan keadilan internal dan eksternal.
- (ii) Keadilan internal memastikan jabatan yang lebih menantang atau yang mempunyai kualifikasi yang lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi.

- (iii) Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja

Dalam perspektif lain tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut¹²:

- (i) Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik perhatian pelamar. Hal ini penting untuk bersaing mendapatkan tenaga kerja (karyawan) yang potensial.
- (ii) Mempertahankan karyawan yang baik yang sudah ada. Ini perlu dilakukan karena kalau karyawan merasa kurang diperhatikan faktor kesejahteraannya ia bisa saja keluar mencari pekerjaan di tempat lain.
- (iii) Memastikan keadilan dalam pembayaran. Keadilan internal bahwa pembayaran untuk pekerjaan yang sama dengan golongan yang sama dibayar sama. Keadilan eksternal bahwa pembayaran pekerjaan yang sama dengan ditempat lain pada golongan yang sama dibayar sama.
- (iv) Menghargai perilaku yang diinginkan dan berfungsi sebagai insentif untuk perilaku dimasa depan.
- (v) Mengawasi pembiayaan, dalam arti mempertahankan karyawan dengan pembayaran yang wajar (standar yang bersifat umum). Tanpa mengikuti standar bisa saja terjadi pembayaran menjadi terlalu mahal atau terlalu murah.
- (vi) Mematuhi peraturan pemerintah dan peraturan organisasi (perusahaan).

Ad (d) Penghargaan.

Banyak kalangan berpendapat semakin rendah angka turnover (penggantian karyawan) maka kondisi organisasi (perusahaan) itu semakin baik. Idealnya memang untuk mewujudkan kondisi organisasi (perusahaan) yang baik, perlu ada langkah jitu untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi baik (*best performance*) dan sekaligus membuat karyawan yang tidak berprestasi (*poor performance*) meluncur sendiri keluar.

¹² Werther and Davis, *Human Resources and Personal Management*, Mc Grow Hill Publication Inc., New York, 2001, h. 381

Untuk itu salah satu cara disamping system pembayaran (penggajian) yang terstandar, progressif, dan proporsional yang sudah dibicarakan diatas, organisasi (perusahaan) perlu menyediakan dan memberikan penghargaan kepada karyawan-karyawan yang berprestasi baik.

Dasar pemberian penghargaan.

Pemberian penghargaan harus didasarkan kepada alasan dan pertimbangan yang tepat. Diantaranya:

- (i) Penghargaan diberikan berdasarkan prestasi kerja yang jelas, dapat dirasakan oleh semua orang. Tidak berdasarkan rekayasa atau karena kepentingan tertentu.
- (ii) Penghargaan diberikan atas dasar komitmen organisasi (perusahaan). Artinya jelas tercantum dalam program kerja.
- (iii) Sistem penilaiannya bersifat terbuka. Artinya tidak sembunyi-sembunyi, sehingga semua karyawan tahu dan dapat mengetahui.
- (iv) Tidak ada diskriminasi dalam pelaksanaannya. Maksudnya menjadi hak semua karyawan.

Kegagalan makna dalam pemberian penghargaan.

Ada kalanya terjadi kegagalan makna dalam pemberian penghargaan. Diantaranya yang perlu diwaspadai adalah:

- (i) Terlalu menekankan pada finansial.
- (ii) Prilaku kontra produktif juga dihargai.
- (iii) Jarak waktu memberikan penghargaan dengan pelaksanaan kinerja yang harus dihargai terlalu lama.
- (iv) Ukurannya terlalu umum. Semestinya dibuat berdasarkan kualifikasi dan tingkat kesukarannya.
- (v) Kekurangan kreativitas dalam memberikan penghargaan. Hanya terpikir penghargaan itu dengan materi. Sehingga ketika organisasi (perusahaan belum ada dana) penghargaan belum dapat diberikan.

Bagaimana memberikan penghargaan yang proporsional.

Direktur dan para manajer perusahaan tidak perlu terlalu susah memikirkan dan menyediakan dana untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya yang berprestasi. Masih ada cara yang

bisa dilakukan, yang bisa membangkitkan rasa percaya diri dan kebanggaan bagi karyawan. Jadi uang bukan segalanya.

Ada sedikit pengalaman yang penulis rasakan:

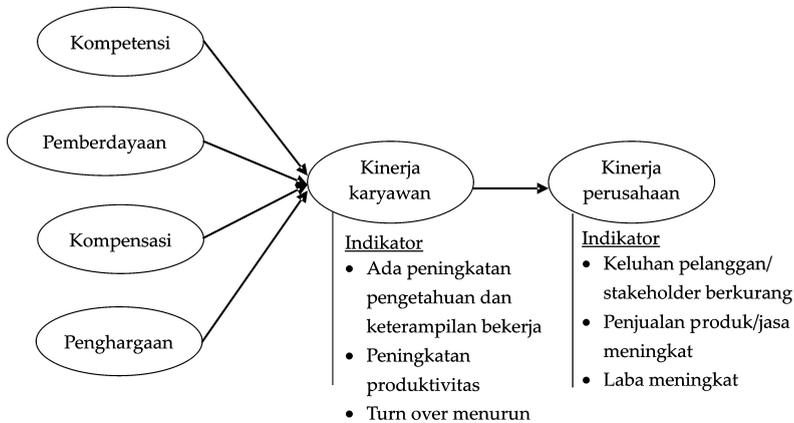
- (i) Dulu ketika masih disekolah SMEA Negeri 1 Banjarmasin, Tim Basket kami terkenal sebagai tim yang tidak terkalahkan. Setiap even kejuaraan pada hari-hari besar nasional tim kami selalu menjadi juara, setidaknya sampai penulis tamat tahun 1967. Kepala Sekolah kami punya cara sederhana tetapi jitu untuk memotivasi Tim kami. Setiap selesai kejuaraan pada saat apel bendera hari senin Tim kami dimintanya berbaris di depan sejajar dengan Dewan guru. Setelah bendera dinaikan Kepala Sekolah memberikan amanat. Dalam kesempatan itu ia mengucapkan selamat dan memuji Tim kami atas prestasi dan keberhasilan Tim mengangkat nama sekolah. Selesai memberi amanat Kepala Sekolah dan Dewan guru memberi penghormatan dengan menyalami satu demi satu tim kami. Apa yang dilakukan Kepala Sekolah ini benar-benar menjadi motivasi yang membakar semangat Tim untuk terus berlatih dan siap bertanding setiap ada kejuaraan hari-hari besar nasional di Kota Banjarmasin.
- (ii) Pengalaman kedua saya ketika saya bekerja di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Ketika itu saya menjadi Penilik Pendidikan Masyarakat di Kecamatan Banjarmasin Barat. Pada waktu itu masih segar dalam ingatan saya tahun 1978, ketika Kepala Bidang Pendidikan Masyarakat Provinsi Kalimantan Selatan mengunjungi kegiatan yang saya bina di masyarakat, yaitu pertemuan bulanan warga belajar Pendidikan Ketrampilan dengan menampilkan berbagai kegiatan yang sudah dipelajari selama setahun. Kepala Bidang terkesan dan mengatakan saya cukup berprestasi. Dia memuji saya dengan tepukan dibahu. Tepukan dibahu itu betul-betul memotivasi saya untuk mempertahankan prestasi kerja dan berjuang untuk lebih baik lagi.
- (iii) Ada juga pengalaman teman saya seorang Direktur SDM di suatu perusahaan besar di Bandung. Untuk memotivasi karyawannya sebulan sekali ia melakukan pemilihan "The Best Employee on this moon". Caranya dia desain dengan sederhana. Dia buat kriterianya, dia serahkan pelaksanaannya kepada karyawan sendiri untuk memilih siapa menurut dia diantara teman-teman

sekerja yang pantas dipilih. Setelah semua mengisi formulir pemilihan, lalu diskor, ketemulah karyawan dengan suara terbanyak. Ia hanya mengeluarkan sedikit dana untuk memotret orangnya, membesarkan fotonya dan membeli figura. Besoknya foto yang sudah diberi figura dan etiket "The Best Employee on This Moon" itu dipajang di ruang makan. Pada jam 13.00 semua karyawan berkumpul di ruang makan dan semua pada gembira karena orang yang terpilih memang pas menurut mereka.

Dengan dua pengalaman saya langsung ditambah satu pengalaman teman saya, saya menjadi yakin memberi penghargaan kepada karyawan atau orang yang kita bina itu tidak mesti harus dengan uang. Jadi masih banyak cara yang bisa dilakukan. Tinggal adakah kemauan kita untuk itu. Penghargaan yang diberikan kepada seorang karyawan karena prestasi kerjanya akan berdampak positif:

- (i) Akan memotivasi yang bersangkutan untuk terus meningkatkan kemampuannya.
- (ii) Akan memotivasi yang lain untuk juga bisa seperti temannya itu. Mungkin dalam benaknya dia berpikir, dia bisa kenapa saya tidak?
- (iii) Kalau sudah menjadi tradisi berlomba berprestasi secara jujur dan sehat, maka prestasi karyawan secara keseluruhan akan terus meningkat, pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (perusahaan)

Dengan demikian keempat faktor yang membangun kinerja itu masing-masing kompetensi, pemberdayaan, kompensasi, dan penghargaan baik secara parsial maupun secara simultan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi (perusahaan). Pada peningkatan kinerja karyawan kondisinya ditandai oleh indikator: (a) terjadi peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja, (b) terjadi peningkatan produktivitas, dan (c) turnover menurun. Sedang pada peningkatan kinerja organisasi (perusahaan) ditandai oleh indikator: (a) Keluhan pelanggan berkurang, (b) penjualan produk/ jasa meningkat, dan (c) laba perusahaan meningkat. Bagaimana proses empat faktor yang membangun peningkatan kinerja tersebut bekerja dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 13.1.

Proses terbangunnya kinerja karyawan dan kinerja perusahaan

Memperhatikan gambar 13.1. tersebut kita kita dapat mengetahui:

- (1) Apabila perusahaan dapat melaksanakan dengan sungguh-sungguh faktor-faktor (variable) yang dapat membangun kinerja, maka aktivitas perusahaan akan menghasilkan kinerja karyawan, yang ditandai oleh indikator-indikator berikut:
 - (a) Pengetahuan dan keterampilan karyawan meningkat.
 - (b) Produktivitas karyawan meningkat.
 - (c) Turnover menurun.
- (2) Peningkatan kinerja karyawan pada gilirannya akan menghasilkan kinerja perusahaan (bisnis) yang ditandai oleh indikator-indikator berikut:
 - (a) Keluhan pelanggan berkurang.
 - (b) Penjualan produk/jasa meningkat.
 - (c) Laba perusahaan meningkat.

5. Hubungan Pengawasan Dengan Kinerja

Antara hasil pengawasan (monitoring dan evaluasi) berbanding lurus dengan kinerja. Jadi ketika seseorang supervisor melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan suatu organisasi (perusahaan), kemudian menganalisis, dan menemukan hasilnya, sebenarnya ia sudah mendapat gambaran bagaimana kinerja karyawan dan kinerja organisasi (perusahaan) itu.

Jadi sangat tidak mungkin kalau hasil monitoring dan evaluasi kegiatan organisasi (perusahaan) itu amburadul misalnya, tiba-tiba laporan kinerja positif (baik). Kalau terjadi seperti itu, berarti ada rekayasa dalam penyajian laporan kinerja.

Dengan demikian laporan monitoring dan evaluasi kegiatan organisasi (perusahaan) merupakan cermin dari apa yang terjadi dengan kinerja organisasi (perusahaan) itu.

6. Perbaikan Kinerja

Setiap organisasi (perusahaan) yang ingin berkembang dan maju selalu berusaha melakukan perbaikan kinerja. Kalau organisasi (perusahaan) tidak melakukan perbaikan kinerja maka ia akan tertinggal oleh kemajuan pesaingnya.

Untuk ini kita bisa mengambil contoh dan sekaligus belajar pada organisasi (perusahaan) di Jepang yang getol melakukan perbaikan kinerja dengan menerapkan konsep manajemen mutu ala Jepang yang mereka sebut Kaizen dengan semboyan “tiada hari tanpa perbaikan” atau juga mereka sebut “perbaikan berkelanjutan”.¹³

Dengan menerapkan konsep Kaizen ini Jepang berhasil tampil sebagai negara industri terkemuka di dunia, paling tidak untuk dua jenis industri, yaitu industri otomotif dan industri IT (Information Technology). Khusus untuk industri otomotif, Jepang telah memenangkan persaingan. Ini ditunjukkan oleh indikator beberapa negara produsen otomotif (mobil) di Eropa dan Amerika Serikat tidak mampu lagi bertahan karena kalah bersaing, lalu menjual lisence (izin memproduksi) mobil buatan negaranya kepada Jepang, seperti misalnya: Ford, dan Cheprolet dari Amerika, Nissan dari Italia, Figeot dari Perancis, dan lain lain.

Selain menerapkan konsep manajemen Kaizen yang dasarnya diadopsi dari konsep manajemen mutu Deming, satu faktor lagi yang mendorong kemajuan industri Jepang adalah karena Jepang sangat menghargai hasil research (penelitian). Contoh misalnya, begitu 1 model baru mobil selesai kemudian dibawa turun kepasar manca negara langsung diikuti oleh Tim Litbang (Penelitian dan Pengembangan) dari perusahaan (Pabrik mobil) itu.

¹³ Wibowo, *Op Cit*, h. 279

Tim Libang ini turun membawa kusioner yang sudah disiapkan. Kusioner itu kemudian dibagikan untuk mohon dijawab oleh para dealer, pelanggan dan calon pembeli di manca negara. Pertanyaan dalam kusioner itu antara lain meminta responden untuk menilai bagian-bagian yang ada dalam mobil itu apakah sudah bagus, sesuai, atau masih ada yang perlu lagi, atau adakah saran-saran yang perlu disampaikan, dan sebagainya. Kusioner yang sudah dijawab itu kemudian dibawa pulang ke Jepang dan di analisis.

Hasil analisis kusioner itu mereka gunakan untuk menyempurnakan produk mobil periode berikutnya. Itu makanya setiap 6 bulan pabrik-pabrik mobil di Jepang itu mengeluarkan mobil baru dengan model yang semakin baik dan sesuai dengan selera konsumen. Inilah salah satu kunci mengapa Jepang unggul dalam industri mobil di dunia.

Jepang adalah negara yang kalau dilihat fisik alamnya terdiri dari pulau kecil-kecil dan tidak punya sumberdaya alam yang berlimpah seperti di negara-negara berkembang. Tapi disisi lain para pemimpin Jepang mau membuka diri untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi seperti menggunakan hasil-hasil research (penelitian) untuk kemajuan pembangunan dan ekonomi negaranya.

Seyogianya Jepang ini bisa dijadikan tempat bercermin oleh pemerintah negara-negara berkembang yang ingin menjadikan negaranya menjadi negara maju baik dari sisi pemerintahan maupun dari sisi ekonomi yang berujung pada terwujudnya kesejahteraan rakyat. Kalau Jepang bisa maju dari sisi ekonomi karena terbuka dan mau memanfaatkan hasil-hasil penelitian, mengapa negara berkembang masih kurang perhatian terhadap hasil-hasil penelitian dan bahkan hanya berani membiayai penelitian dengan anggaran yang sangat minim, sehingga hasil penelitiannya juga sangat minim.

Mengapa Jepang bisa mengolah bahan mentah hasil sumberdaya alam yang dibelinya di negara-negara berkembang, sehingga bernilai ekonomi yang tinggi, dan mengapa negara-negara berkembang hanya bisa menguras dan menjual bahan mentahnya. Kuncinya ada pada penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pemanfaatan hasil-hasil penelitian.

Mengapa pula di bidang pemerintahan Jepang stabil dan membawa kemajuan, sedangkan di kebanyakan negara-negara berkembang pemerintahannya kurang sreg, gonjang ganjing

politiknya lebih ramai dibandingkan dengan kemajuan hasil pemerintahannya yang kurang dirasakan oleh rakyat banyak. Itu juga karena Jepang lebih menghargai kebenaran menurut hasil kajian ilmu pengetahuan, sedangkan di negara-negara berkembang lebih mengandalkan kekuasaan, ketimbang kebenaran menurut ilmu pengetahuan.

7. Kinerja Bisnis dalam Perspektif Syariah

Kinerja bisnis dalam perspektif syariah dapat dilihat dari tiga sisi:

- (a) Bisnis pada dasarnya ada dalam konteks muamalah, menurut hukum asal sepanjang tidak ada (belum ditemukan) aturan yang melarang maka aktivitas yang dapat menghasilkan kinerja itu sah-sah saja.
- (b) Bisnis syariah sangat menghargai aktivitas yang didasari kajian ilmu pengetahuan dan teknologi serta hasil-hasil penelitian, karena kitab suci umat Islam (Al-Qur'an) itu sendiri salah satu dari enam pokok-pokok kandungan isinya adalah ilmu pengetahuan.¹⁴

Melalui Al-Qur'an Allah SWT juga menyerukan kepada umat manusia (khususnya orang-orang yang beriman) agar dapat memahami dan menghayati fenomena kehidupan didunia ini (tanda-tanda kekuasaan Tuhan) melalui ilmu pengetahuan, sebagaimana dapat dipahami maknanya didalam firman Allah berikut ini:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ

النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَّاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ

وَتَصْرِيفِ الرِّيْحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿١٦٤﴾

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, silih bergantinya malam dan siang, bahtera yang berlayar di laut membawa apa yang berguna bagi manusia, dan apa yang Allah turunkan dari langit berupa air, lalu dengan air itu Dia hidupan bumi sesudah mati (kering)-nya dan Dia sebarkan di bumi itu segala jenis hewan, dan pengisaran angin dan awan yang dikendalikan antara langit dan bumi; sungguh (terdapat) tanda-tanda (keesaan dan kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan.” (QS Al-Baqarah: 164)

¹⁴ A. Hassan, *Al Furqan; Tafsir Al Qur'an*, Penerbit UAI, Jakarta, 2010, h. xii

Melalui Al-Qur'an Allah juga menyerukan kepada umat manusia agar mendalami science dan technology¹⁵, sebagaimana dapat dipahami maknanya dalam firman Allah berikut ini:

فَانظُرْ إِلَىٰ آثَارِ رَحْمَةِ اللَّهِ كَيْفَ نُحْيِي الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا إِنَّ ذَٰلِكَ لَمُعْجِزٌ لِّمُؤْتِنٍ وَهُوَ عَلَىٰ

كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٥٠﴾

"Maka perhatikanlah bekas-bekas rahmat Allah, bagaimana Allah menghidupkan bumi yang sudah mati. Sesungguhnya (Tuhan yang berkuasa seperti) demikian benar-benar (berkuasa) menghidupkan orang-orang yang telah mati. dan Dia Maha Kuasa atas segala sesuatu." (QS Ar-Rum: 50)

Dan juga firman Allah dalam ayat berikut ini:

الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا مَّا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِن تَفَوُّتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ

تَرَىٰ مِن فُطُورٍ ﴿٣﴾ ثُمَّ ارْجِعِ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ حَاسِمًا وَهُوَ حَسِيرٌ ﴿٤﴾

"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? Kemudian pandanglah sekali lagi niscaya penglihatanmu akan kembali kepadamu dengan tidak menemukan sesuatu cacat dan penglihatanmu itupun dalam keadaan payah." (QS Al-Mulk: 3-4)

Oleh karena itu segala sesuatu yang menyangkut kajian ilmu pengetahuan dan teknologi serta penelitian ilmiah yang berkenaan dengan bagaimana meningkatkan kinerja bisnis, sepanjang dilakukan dengan benar, jujur dan objektif, jelas sangat sesuai dengan yang dikendaki dalam bisnis syariah, karena Islam melalui Al-Qur'an menganjurkan umatnya untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi agar hidup menjadi mudah.

(c) Dan kinerja bisnis dari sisi yang spesifik adalah kinerja dalam koridor syariah, maksudnya bisnis yang dijlankan itu benar-benar terjaga dari segala larangan syariah¹⁶, sebagaimana sudah dijelaskan didalam bab-bab terdahulu, yaitu:

(i) Tidak merlakukan aktivitas bisnis yang bersifat riba, *maysir*, *gharar*, *ihtikar*, dan *tadlis*.

¹⁵ YBM BRI, *Al-Qur'an & Terjemah*, Riles Grafika, Jakarta, 2013, h. 11

¹⁶ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, Aswaja, Yogyakarta, 2013, h. 24

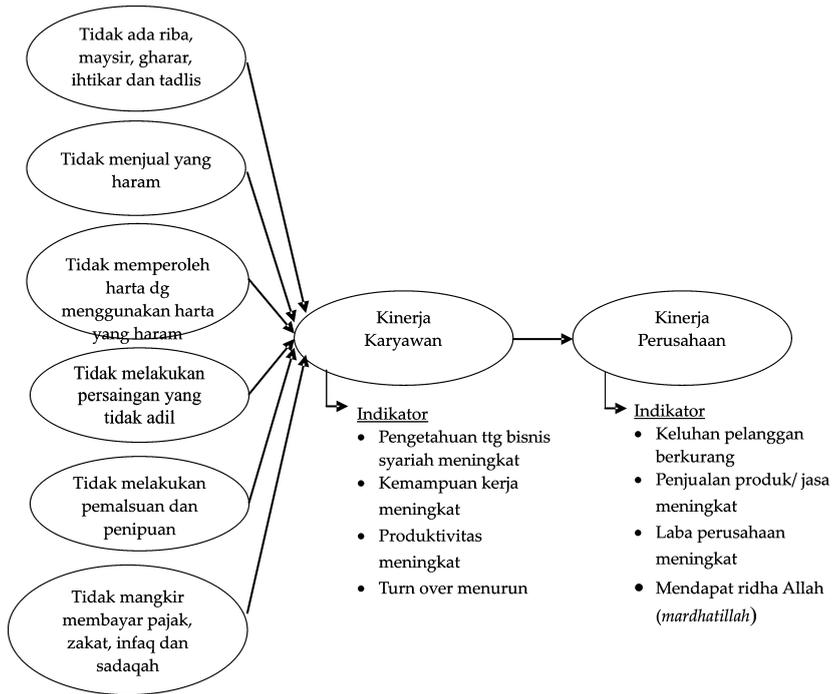
- (ii) Bebas dari transaksi yang diharamkan Islam, seperti minuman keras, narkoba dan pelacuran.
- (iii) Tidak memperoleh dan menggunakan harta secara tidak halal, seperti menipu, riba dan spekulasi.
- (iv) Tidak melakukan persaingan yang tidak adil, seperti monopoli dan oligopoly.
- (v) Tidak melakukan pemalsuan dan penipuan seperti testimony fiktif, iklan yang tidak sesuai dengan kenyataan. Eksploitasi wanita dalam bisnis kosmetik dan perawatan tubuh.
- (vi) Tidak mangkir membayar pajak untuk negara dan membayar zakat, serta berinfaq dan bersedekah untuk kemaslahatan umat.

Bagi pebisnis syariah ketentuan-ketentuan tersebut harus benar-benar dijaga dan ditaati, jangan sampai keluar dari koridor yang sudah ditentukan. Tentunya juga para pebisnis syariah sudah memahami betul, betapapun baiknya kinerja bisnisnya, omzetnya besar, dan keuntungannya berlimpah, namun kalau dalam proses mencapainya terjadi pelanggaran terhadap koridor syariah, walau hanya sedikit (1 aturan saja) maka bisnis itu di mata syariah sudah cacat, hasil dan keuntungannya juga tidak berkah.

Dan setiap yang tidak berkah berarti tidak mendapat reda Allah. Ketentuan itu sudah jelas ditaati oleh pebisnis syariah, karena ketika memulai sudah diniatkan berbisnis untuk mendapatkan penghidupan, dan untuk mendapatkan *mardhatillah* (reda Allah), dengan cara turut berpartisipasi membangun negara melalui kewajiban membayar pajak, berpartisipasi untuk kemaslahatan umat melalui kewajiban membayar zakat, dan melaksanakan anjuran berinfaq dan bersedekah.

Bagaimana proses terbangunnya kinerja bisnis dalam perspektif syariah dapat dilihat dari bagaimana pebisnis syariah itu terus mengusahakan dan menjaga segala ketentuan dalam koridor syariah itu terlaksana dengan benar dan sungguh-sungguh dari masing-masing faktor yang menjadi variabelnya: (i) Bebas dari riba, maysir, gharar, ikhtikar dan tadlis, (ii) Bebas dari transaksi yang diharamkan (minuman keras, narkoba, dan pelacuran), (iii) Tidak memperoleh dan menggunakan harta secara tidak halal (menipu dan spekulasi), (iv) Tidak melakukan persaingan yang tidak adil (monopoli dan oligopoly), (v) Tidak melakukan pemalsuan dan penipuan (testimony

fiktif dan iklan yang tidak sesuai dengan kenyataan), (vi) Tidak mangkir membayar kewajiban (pajak dan zakat, serta anjuran berinfaq dan bersedekah) dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar: 13. 2.

Proses Terbangunnya Kinerja Karyawan dan Perusahaan dalam perspektif Syariah.

Dari gambar 13.2. tersebut kita dapat mengetahui:

1. Apabila faktor-faktor (variable) yang menjadi modal membangun kinerja itu dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka aktivitas bisnis syariah itu akan menghasilkan kinerja karyawan, yang ditandai oleh indikator kinerja sebagai berikut:
 - (a) Pengetahuan karyawan tentang bisnis syariah meningkat.
 - (b) Kemampuan kerja karyawan meningkat.
 - (c) Produktivitas karyawan meningkat.
 - (d) Turnover karyawan menurun.

2. Kinerja karyawan pada gilirannya akan berproses membentuk kinerja perusahaan (bisnis), yang ditandai oleh indikator-indikator berikut:
 - (a) Keluhan pelanggan berkurang.
 - (b) Penjualan produk/jasa meningkat.
 - (c) Laba perusahaan meningkat.
 - (d) Mendapat ridha Allah (mardhatillah).

BAB XIV

MENGELOLA BISNIS

YANG BERKELANJUTAN

Untuk dapat merancang bisnis yang berkelanjutan, ada beberapa persoalan atau komponen terkait yang perlu disikapi dengan bijak, karena bagaimana kondisi objektif persoalan atau komponen itu merupakan modal sekaligus gambaran kondisi perusahaan itu di masa depan. Memang sudah banyak contoh perusahaan yang berhasil menjadi perusahaan yang tampil sebagai perusahaan yang berkelanjutan atau perusahaan yang bisa diturunkan kepada generasi berikutnya (anak, cucu, dan keturunan berikutnya), seperti misalnya General Electric, KFC, dan lain-lain di Amerika Serikat, atau Nyonya Mener, PT Bakry Brothers dan lain-lain di Indonesia, atau PT ODI di Kota Banjarmasin untuk menyebut sekedar contoh, disamping masih banyak yang belum disebutkan.

Selain yang berhasil, tidak sedikit pula perusahaan-perusahaan yang setelah pemiliknya meninggal atau uzur, kemudian diwarisi oleh anaknya atau keturunannya tetapi tidak berumur lama, lalu gulung tikar. Perusahaan-perusahaan yang berhasil berkelanjutan sampai ke anak cucu ternyata adalah:

- a) Perusahaan yang pengelolaannya berdasarkan standar baku, terutama untuk persoalan pengeluaran uang perusahaan. Semua pengeluaran uang perusahaan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Diluar itu tidak bisa dilakukan.
- b) Pemilik, Pimpinan, dan para pembantu pimpinannya mampu membaca peta perkembangan perusahaan yang disebut dengan istilah *Product life Cycle* atau Daur Hidup Produk, punya cara dan strategi untuk menyikapinya.

- c) Pemilik, pimpinan, dan pembantu pimpinan mengerti bagaimana mengelola pasar. Kemampuan mengelola pasar sangat penting dan strategis sekali, karena pasar adalah jantungnya perusahaan.
- d) Pemilik perusahaan dapat memahami kapan saatnya menyiapkan kader pengganti untuk persiapan alih generasi.
- e) Pemilik perusahaan tahu persis kapan saatnya melakukan alih generasi

1. Mengelola Keuangan

Perusahaan yang disiapkan untuk menjadi perusahaan yang baik dan dapat diwariskan kepada anak cucu adalah perusahaan yang dari awalnya berpegang teguh pada disiplin dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Semua pos-pos pengeluaran harus sesuai dengan peruntukannya. Uang perusahaan harus dipisahkan dari uang pribadi. Semua penerimaan dan pengeluaran harus tercatat sesuai dengan nama posnya masing-masing. Menurut ceritera orang-orang tua kita, para pebisnis Cina dahulu sebelum mengenal sistem akuntansi modern seperti sekarang ini sudah mengenal sistem administrasi keuangan yang mereka sebut sistem akuntansi 5 paku. 5 paku ditancap di dinding toko/warung tempat berjualan, masing-masing:

- (i) Paku pertama berisi catatan modal.
- (ii) Paku kedua berisi catatan utang.
- (iii) Paku ketiga berisi catatan penjualan barang.
- (iv) Paku keempat berisi catatan titipan (karena di toko/warung sering ada titipan barang orang lain untuk dijualkan, dan pemilik toko/warung mendapat persentasi dari harga penjualan itu).
- (v) Paku kelima berisi catatan keuntungan yang dihitung tiap hari untuk masing-masing jenis barang yang dijual.

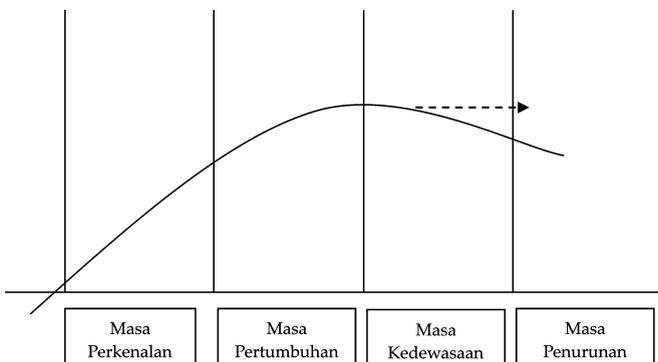
Dengan cara yang sangat sederhana ini para pebisnis Cina dahulu dapat memilah-milah pos-pos keuangan sehingga jelas posisi dan isinya masing, dan dijamin tidak akan tercampur baur antara pos satu dengan pos yang lain. Konon kabarnya inilah yang menjadi cikal bakal sistem administrasi keuangan modern yang kita kenal di Indonesia sampai dengan tahun 1960 an dengan nama Tata Buku (*Book hoding*), yang berasal dari Belanda atau *Eropa Continental*, dan kemudian di tahun 1970 kita kenal sistem administrasi keuangan di

Indonesia beralih (berubah) mengikuti sistem Akuntansi yang berasal dari Amerika Serikat.

Kedua sistem itu pada dasarnya sama saja, hanya sedikit bedanya yaitu cara mengerjakannya sistem Akuntansi lebih praktis dari pada sistem Tata Buku.

2. Mencermati Daur Hidup Produk

Seperti halnya kehidupan manusia, kehidupan bisnis pun lama-lama mengalami proses penuaan, dan hal itu akan terjadi secara alamiah. Jadi kehidupan bisnis itu dimulai dari masa pengenalan, masa pertumbuhan, masa kedewasaan, dan masa kemunduran. Empat tahap kehidupan bisnis ini disebut dengan istilah daur hidup produk (*Product life cycle*). Untuk lebih mempermudah memahaminya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar: 14.1.

Daur hidup produk (Product life cycle).

Sumber: Bayu Swastha dan Irawan, 2008:222.

Abdullah, 2013: 116.

Masing-masing masa mempunyai ciri-ciri dan strategi sendiri untuk menghadapinya.¹

2.1. Masa Perkenalan (Introduction)

Ciri-ciri khusus yang nampak dan dirasakan pada masa pengenalan (introduction) ini antara lain:

¹ Ma'ruf Abdullah, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Antasari Press, Banjarmasin, 2012, h. 116-117.

- (a) Produk/jasa yang dipasarkan belum begitu dikenal.
- (b) Biaya masih tinggi.
- (c) Keuntungan bersih baru sedikit karena sebagian besar keuntungan untuk menutup ongkos (biaya) yang sudah dikeluarkan.

Sedangkan strategi khusus yang perlu dilakukan dalam masa pengenalan ini adalah meningkatkan (menggencarkan) promosi, sehingga produk/jasa yang dipasarkan semakin dikenal oleh konsumen.

2.2. Masa Pertumbuhan (*Growth*).

Pada masa pertumbuhan (*growth*) ini ciri khusus yang nampak dan dirasakan adalah:

- (a) Biaya sudah mulai berkurang.
- (b) Keuntungan sudah mulai meningkat.
- (c) Pesaing baru mulai muncul.

Strategi khusus yang perlu dilakukan pada masa pertumbuhan ini antara lain adalah:

- (a) Memperluas jaringan pemasaran dan distribusi agar dapat menjangkau areal konsumen yang lebih luas.
- (b) Terus meningkatkan promosi untuk mengimbangi munculnya pesaing-pesaing baru.

2.3. Masa Kedewasaan (*Maturity*).

Pada masa kedewasaan (*maturity*) ini bisnis biasanya memasuki masa keemasan, karena aktivitas bisnis sudah mapan. Meski demikian ditengah kemapanan usaha ini pebisnis harus waspada dan hati-hati, karena pada masa kedewasaan ini suatu saat dipenghujung masa kedewasaan ini berdasarkan pengalaman para pebisnis akan terjadi titik balik mengarah pada kemunduran (penurunan). Hal ini tidak perlu ditakuti, karena peristiwa ini sifatnya alamiah. Inilah yang disebut dengan istilah *Product life cycle* (siklus kehidupan produk) atau juga disebut daur ulang kehidupan produk. Yang diperlukan disini bagaimana menyikapinya.

Ciri-ciri khusus pada masa kedewasaan ini antara lain:

- (a) Pemasaran produk/jasa berjalan lancar.
- (b) Keuntungan terus mengalir.

- (c) Dibayang-bayangi masa penurunan. Hal ini dimungkinkan oleh *Teori Product Life Cycle* yang secara empirik sering terbukti. Pertanyaannya kenapa hampir selalu terbukti? Berdasarkan pengalaman para pebisnis: (i) ada keusangan produk (produk ketinggalan zaman), karena produk yang baru dari pesaing terus bermunculan dengan tampilan yang menarik, (ii) sikap konsumen selalu berusaha mencari sesuatu yang baru karena ada rasa kejenuhan, (iii) promosi pesaing lebih mengena di benak konsumen, dan sebagainya.

Menghadapi kenyataan ini maka strategi khusus yang perlu diterapkan:

- (a) Perlu menjaga kestabilan harga pokok.
- (b) Mengurangi biaya yang kurang penting sehingga harga pokok dapat diturunkan.
- (c) Memilih cara-cara promosi yang lebih mengena di benak konsumen.
- (d) Melakukan langkah-langkah antisipatif untuk menghadapi tibanya masa *Product Life Cycle* berlaku, misalnya berusaha: (i) memperpanjang masa kedewasaan, dengan berusaha memperpanjang gairis kurve perjalanan produk sebelum menurun (perhatikan tanda -> digambar 14.1.), (ii) bila waktu masih memungkinkan cepat lakukan alih produk, (iii) bisa juga memunculkan bisnis cadangan yang pelan-pelan sudah dibangun sebelum tibanya masa *Product Life Cycle*, sebagaimana kebiasaan pebisnis-pebisnis Cina.

2.4. Masa Penurunan (*Decline*).

Masa kemunduran (*decline*) adalah masa yang paling dikhawatirkan oleh pebisnis karena kalau tidak siap menghadapinya perusahaan akan kelimpungan dan tidak menguntungkan lagi kalau diteruskan. Perusahaan pada masa ini cenderung merugi. Tingkat penjualan terus melorot, kemudian *colaps*, dan akhirnya bangkrut.

Ciri-ciri khusus pada masa penurunan ini antara lain:

- (a) Penjualan produk terus menurun
- (b) Keuntungan perusahaan terus menurun
- (c) Terjadi kelesuan dikalangan pemilik dan karyawan

Strategi khusus yang perlu dijalankan pada saat ini antara lain:

- (a) Redesain usaha yang akan dilakukan.
- (b) Tinggalkan produk lama dan ganti dengan produk baru yang sudah disiapkan begitu mulai terasa ada penurunan penjualan dan keuntungan perusahaan
- (c) Pindah (berubah) ke produk lain yang memungkinkan untuk berkembang.

3. Menyasati Pasar

Dalam kehidupan berbisnis seorang pebisnis selalu dihadapkan dengan situasi persaingan. Kondisi ini mengharuskan seorang pebisnis bisa menyikapinya dengan bijak agar ia tetap bisa eksis dalam aktivitas pasar yang diikutinya. Untuk itu ia harus memilih strategi pasar yang bagaimana yang tepat untuk diterapkan dalam menghadapi persaingan pasar yang terjadi pada saat itu.

Dari kajian-kajian yang sudah diakui dalam manajemen pemasaran kita mengenal ada empat model strategi pemasaran yang bisa dipilih untuk diterapkan, yaitu: a) Model Bauran Pemasaran, b) Model Segmenting, Targeting, Positioning, c) Riset pasar, d) Merek, dan e) Pengembangan produk baru.

3.a Model Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran dikenal juga dengan sebutan *marketing mix* adalah variable-variabel yang dapat dikendalikan oleh perusahaan yang terdiri dari produk (product), harga (price), distribusi (place), dan promosi (promotion). Istilah lain disebut juga dengan 4P yang diambil dari akronim huruf awal masing-masing variable dalam bahasa Inggris. Untuk lebih jelasnya masing-masing variable tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Produk

Beberapa hal yang menjadi tugas perusahaan dalam hal produk ini antara lain adalah: (a) memikirkan *design* produk, maksudnya bagaimana supaya produk itu menarik perhatian konsumen, (b) produk yang dibuat adalah produk yang dibutuhkan konsumen, bukan produk yang dapat dihasilkan oleh perusahaan.

Oleh karena itu bagian pemasaran harus jeli memperhatikan barang yang bagaimana sesungguhnya yang dicari konsumen. Jadi karyawan yang bertugas menangani pemasaran itu bukan hanya menjual produk, tetapi juga menjadi mata-matanya perusahaan, sehingga perusahaan tahu apa yang sesungguhnya yang diinginkan oleh konsumen.

Harga

Harga adalah variable yang dapat dikendalikan oleh produsen, karena harga adalah yang menentukan diterima tidaknya suatu produk oleh konsumen. Betapapun produk itu sesuai dengan keinginan konsumen kalau harganya tidak terjangkau oleh konsumen maka konsumen tidak bisa membelinya. Oleh karena itu kecerdasan karyawan di bagian pemasaran untuk mengerti produk yang bagaimana yang diinginkan konsumen, kecerdasan karyawan di bagian produksi untuk memndesaian produk yang sesuai dengan kemampuan konsumen, dan kecerdasan karyawan dibagian keuangan nuntuk menghitung harga pokok produk mutlak sekali diperlukan. Dan itu tugas pimpinan untuk mengkoordinasikan dan menyingkronkannya antar bagian didalam perusahaan, sehingga lahirlah produk-produk yang bisa dibeli oleh konsumen sesuai dengan keperluan dan kemampuannya.

Sebagai contoh kita bisa lihat bagaiman perusahaan kecap ABC mempersiapkan produk bagi konsumen yang berbeda rasa, shingga tercipta produk kecap rasa manis, asin, dan pedas. Yang berbeda ukuran keperluannya, sehingga tercipta ukuran botol besar untuk pedagang menjual makanan di restoran atau rumah makan, ukuran botol yang sedang untuk rumah tangga yang banyak jumlah anggota keluarganya, dan ukuran kecil untuk rumah tangga yang sedikit anggota keluarganya.

Distribusi.

Distribusi dalam arti sebenarnya adalah penyaluran, dalam hubungan produk ini dimana saja tempat mejualnya. Buat kondisi sekarang hampir tidak ada lagi masalah. Lain halnya dahulu di zaman transportasi masih sulit. Sampai kedesa-desa sudah ada kios tempat-tempat penjualan produk. Bahkan sekarang sudah banyak perusahaan memangkas mata rantai jaringan pemasaran seperti meniadakan distributor, agen, dan lain-lain.

Perusahaan tersebut langsung membawa barangnya ke pasar dengan mobil box dari pabriknya di pulau Jawa dibawa naik kapal laut ke pulau pulau lain yang tersebar diseluruh Indonesia. Pemangkas mata rantai perniagaan memang terkesan manzalimi pihak yang dirugikan, namun demi efisiensi menjadi sah-sah saja dilakukan. Hal itu sudah banyak dilakukan oleh perusahaan rokok, sabun mandi, dan lain-lain.

Pemasaran.

Pemasaran disini menyangkut bagaimana menjual barang. Antara lain: pameran, menjajakan, iklan di surat kabar dan radio, dan cara-cara tradisional lainnya. Kini zaman modern sesuai dengan kemajuan IT (Information Technology) cara memasarkan produk juga sudah serba canggih dan serba cepat seperti melalui TV, internet, email, teleconference, dan sebagainya. Kini para pebisnis dan produsen tinggal memilih mana cara yang efisien dan efektif.

3.b Strategi STP

Strategi kedua yang juga banyak digunakan oleh pebisnis (produsen) adalah segmentasi (*segmentation*), target (*targetting*), dan posisi (*positioning*). Ketiganya disingkat dengan STP.

Segmentasi maksudnya menentukan pasar sasaran yang bisa diidentifikasi dari berbagai sudut pandang, seperti demografi (dikawasan mana konsumen bertempat tinggal), perilaku konsumen (kebiasaan konsumen berbelanja), dan variable lain yang relevan. Semua ini penting dianalisis untuk membedakan konsumen, sehingga diketahui mana konsumen yang riil, mana yang masih potensial yang masih perlu digarap dengan berbagai cara, dan mana yang bukan konsumen.

Targetting adalah mengevaluasi daya tarik dari masing-masing segmen sasaran dan menggunakannya untuk memilih segmen sasaran kepada konsumen yang mana produk itu dipasarkan, sehingga jelas dan tidak ada produk yang salah sasaran. Penentuan sasaran (*targetting*) ini sangat penting dan berguna sekali dalam memgarahkan kegiatan promosi seperti iklan, pameran, pengenalan contoh produk dan lain-lain.

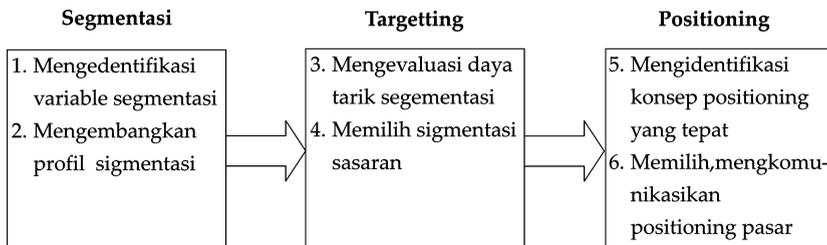
Positioning adalah bagaimana memposisikan produk kita itu berbeda dengan produk orang lain meskipun sejenis. Rhenal Kasali

(1999) menyebut positioning itu adalah strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen, agar produk/merek/nama anda mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk/merek/nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif.

Rumusan Kasali itu juga mengandung arti:

- (i) Positioning bukan menciptakan produk dengan menempatkan pada segmen tertentu, tetapi menempatkan produk dibenak konsumen pada segmen tertentu dengan cara **komunikasi**, misalnya **iklan**.
- (ii) Kasali juga menjelaskan positioning adalah strategi komunikasi, bersifat dinamis, berhubungan dengan even marketing, harus memberi arti bagi konsumen, atribut yang dipilih harus unik, dan diungkapkan dalam bentuk pernyataan.

Untuk memudahkan memahami bagaimana hubungan antara segmentasi, targetting, dan positioning ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar: 14.2.

Proses bekerjanya Model STP

Sumber: Sutisna, 2001: 284.

Kemudian menurut Mowen (1995) dalam Sutisna (2001) ada dua cara dalam melakukan positioning:

- (a) Specific positioning
- (b) Competitive positioning

Misalnya:

Specific positioning: “Pepsodent dengan zincitrat dan triclosan mampu memelihara kesehatan gigi dan gusi”. Jadi ketika konsumen merasa perlu memelihara kesehatan gigi dan gusi konsumen ingat dengan pepsodent yang mengandung zincitrat dan triclosan.

Competitive positioning: "Sabun mandi lifebuoy mampu membasmi kuman lebih banyak dari sabun mandi yang lain".

Contoh iklan positionng yang lain:

- (a) Berdasarkan perbedaan produk "Unique product feature"
- (b) Berdasarkan kateгоре produk "Low tar, low nicotin"
- (c) Berdasarkan pemakai "Selsun anti ketumbe"
- (d) Identik dengan produk pesaing "Other can only follow"

Dengan cara memposisikan produk sedemikian rupa (dari sisi yang kita anggap dapat dimanfaatkan) maka konsumen akan mampu mengingat merek produk atau nama tertentu dalam benaknya ketika hendak berbelanja.

Contoh iklan targetting yang lain:

Apa yang terjadi dengan produk susu bubuk ?

Sejak tahun 1970 sampai dengan awal 1990 yang merajai pasar susu bubuk adalah produk Dancow. Selama priode dua decade itu Dancow menerapkan targetting tunggal "Satu untuk semua", dengan motto "Aku dan Kau suka Dancow". Dancow cukup terlena dengan masa panennya yang panjang kurang lebih 20 tahun. Ternyata terjadi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang penelitian kesehatan dan gizi."

Beberapa hasil penelitian menunjukkan kebutuhan zat-zat yang ada dalam susu ternyata berbeda untuk jenis kelompok umur tertentu. Orang yang berusia 60 tahun keatas memerlukan formula susu tertentu untuk memelihara kesehatan tulangnya, kalau tidak orang tersebut terancam pengeroposan tulang. Celah ini dievaluasi pebisnis yang lain, lalu dijadikan segmen baru untuk dimasuki dengan produk susu yang khusus untuk orang tua (60 th) keatas. Dan akhirnya pada awal tahun 1990-an lahirlah produk susu bubuk "Anlin" untuk mencegah pengeroposan tulang. Sejak awal 1990 itu Dancow harus merelakan pasaran susu bubuk yang tadi dikuasainya berbagi dengah Anlin.

3.c Riset pasar.

Iklan yang efektif adalah iklan yang dibuat berdasarkan hasil reset pasar (prilaku konsumen), Iklan yang asal dibuat tanpa dukungan hasil riset efektivitasnya diragukan. Untuk itu agar iklan efektif perlu lebih dahulu didahului dengan riset pasar (prilaku

konsumen). Misalnya untuk meningkatkan pangsa pasar suatu produk, katakanlah “Kemeja Koko” atau Kemko, yang sementara dari data penjualan tercatat sebagai produk yang seret (kurang laku).

Untuk ini perlu dilakukan analisis awal dengan melihat:

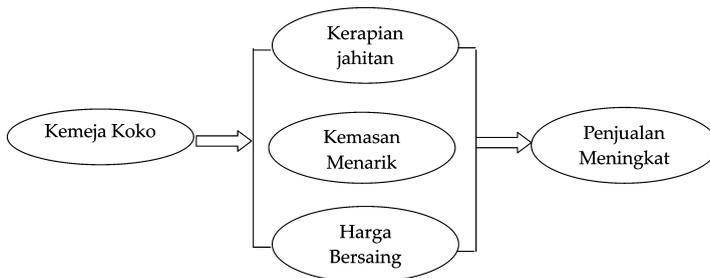
- (a) Perbandingan dengan produk sejenis yang diproduksi oleh perusahaan lain, sehingga ditemukan dari segi apa berbeda.
- (b) Perbandingan harga dengan produk sejenis yang diproduksi oleh perusahaan lain, sehingga ditemukan seberapa besar beda harganya.

Dari dua perbandingan tersebut kita akan menemukan variable-variabel yang mempengaruhi tingkat penjualan. Dari perbandingan (a) kita menemukan variable kerapian kurang dan kemasan kurang menarik. Kemudian dari perbandingan (b) kita menemukan harganya lebih mahal dari produk sejenis yang diproduksi perusahaan lain. Dengan tiga (3) variable tersebut kita rumuskan hipotesis penelitiannya.

H₀ : Kerapian, kemasan, dan harga tidak berpengaruh terhadap penjualan.

H_a : Kerapian, kemasan, dan harga berpengaruh terhadap penjualan.

Dengan variable-variabel yang dihipotesiskan tersebut kerangka pikir penelitiannya digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 14.3.

Gambar Kerangka Penelitian Pemasaran Kemeja Koko.

Sumber: Abdullah, 2007.

Penelitian itu kita lakukan selama +- 3 bulan. Dapat dilakukan sendiri kalau kita ada kemampuan. Atau dapat pula dengan bantuan akademisi yang menguasai dan mengerti tentang permasalahan pasar.

Hasil penelitian yang sudah dianalisis dan dilengkapi dengan rekomendasi tindak lanjut inilah yang kita jadikan bahan pertimbangan untuk membuat iklan. Teknis pembuatan iklannya kalau kita mampu dapat kita kerjakan sendiri, tetapi kalau kita kurang mengerti bisa kita kontrakan dengan biro iklan.

3.d Merek (*Branding*).

Merek (*Branding*) adalah wajah perusahaan untuk dunia. Merek adalah nama perusahaan, Bagaimana nama itu secara visual diekspresikan melalui logo, dan bagaimana nama dan logo itu diperluas sepanjang suatu komunikasi organisasi.² Merek adalah juga bagaimana perusahaan diasosiasikan oleh pelanggannya dengan nilai-nilai yang ada pada produknya. Jadi antara merek dengan nilai-nilai produknya didalam benak konsumen adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan.

Merek juga adalah semacam janji yang diekspresikan melalui media komunikasi (termasuk iklan) untuk menyajikan suatu produk. Berdasarkan pengalaman para pebisnis (produsen) yang berhasil membangun usahanya untuk membangun sukses pasar melalui pemakaian merek, paling tidak ditentukan oleh beberapa hal berikut:

- (i) Tampilan produk yang konsisten
- (ii) Kualitas produk yang konsisten
- (iii) Nada yang konsisten dalam komunikasi bisnis (iklan dan bentuk-bentuk promosi lainnya)

Bagaimana hubungan antara merek dan iklan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel: 14.1.
Hubungan merek dengan iklan

Merek	Iklan
1. Merek adalah sesuatu yang permanen	1. Iklan datang dan pergi
2. Merek tampak pada dasar iklan, yang mewakili kepribadian perusahaan	2. Iklan adalah komponen kritis utk menyampaikan pesan perusahaan
3. Merek terjaga oleh iklan yang bonafit	3. Iklan yang tidak bonafit merusak citra

Selain memahami bagaimana hubungan merek dengan iklan, seorang pebisnis (produsen) juga perlu menjaga merek perusaha-

² Suryana, *Kewirausahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2007, h. 54

annya dengan sebaik-baiknya. Pertanyaannya kenapa merek ini mesti harus dijaga?, karena sebuah merek bisa pudar oleh sebab-sebab berikut:

- (i) Pertumbuhan dan persaingan
- (ii) Kompetisi antar merek
- (iii) Ada akuisisi (alasan rasionalitas)
- (iv) Lemahnya pemasaran
- (v) Mutu produk yang rendah
- (vi) Produk berbiaya tinggi sehingga produk susah laku.

Selain itu para pebisnis (produsen) juga perlu memahami kalau membuat merek baru tidak mudah, karena merek yang baru muncul sering menemui hambatan untuk sukses. Diantara hambatan-hambatan itu:

- (i) Kurang dilirik konsumen, hal itu bisa jadi karena kurang pas dalam menentukan segmentasi, tergetting, dan positioning.
- (ii) Tingkat dan mutu dukungan pemasaran tidak mencukupi untuk mencapai kesadaran konsumen terhadap merek baru itu.
- (iii) Kompetisi yang ketat dan berat harus dihadapi.
- (iv) Operasi dengan biaya yang rendah tidak bisa dicapai.

3.e Pengembangan produk baru.

Dalam kegiatan ekonomi yang penuh persaingan kemampuan untuk mengembangkan produk baru merupakan prasyarat untuk menjalani persaingan yang sukses. Untuk dapat melakukan pengembangan produk baru ini, diperlukan dua unit kerja yang betul-betul berfungsi dan bekerja serius:

- (i) Bidang riset dan Pengembangan (*Research and Development*) Yang bertugas mengkaji produk baru yang bagaimana yang bisa dikembangkan.
- (ii) Bidang pemasaran (inklusif periklanan) yang bertugas memikirkan, menganalisis, dan menjembatani masuknya produk baru (hasil pengembangan) kepasar, sesuai dengan segmentasi, tergetting, dan positioning, sehingga disambut oleh konsumen.

Selanjutnya jika pengembangan produk baru itu menjadi pilihan, berdasarkan pengalaman para pebisnis yang sukses, maka pebisnis (produsen) yang ingin melakukan pengembangan produk

baru, perlu memperhatikan dan melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

- (i) Melakukan identifikasi peluang
- (ii) Penggalan/pembangkitan ide-ide
- (iii) Pengujian dan penyaringan ide
- (iv) Pembuatan produk baru
- (v) Uji coba pasar
- (vi) Review
- (vii) Penyempurnaan
- (viii) Peluncuran produk ke pasar

Kemudian dalam kenyataannya pengembangan produk baru itu tidak semuanya sukses, dan banyak yang berguguran. Pertanyaannya kenapa?. Jawabannya berdasarkan hasil kajian ternyata:

- (i) Tidak adanya komitmen yang kuat dari pemimpin dan pemilik perusahaan.
- (ii) Tidak adanya keseimbangan antara antusias dengan pelaksanaannya.
- (iii) Ada konflik antara kecepatan bergerak dengan kualitas.
- (iv) Banyak terjadi biaya tak terduga karena kurang cermatnya dalam menghitung biaya yang diperlukan.

Dengan belajar dari pengetahuan (teori berbisnis) dan memadukan dengan pengalaman (praktik) berbisnis, seorang pebisnis (produsen) dapat memilih kebijakan mana yang terbaik untuk menjalankan usahanya, sehingga dapat berkembang, terus survive, dan dapat diwariskan keanak-cucu sebagai bagian pengabdian kepada keluarga.

Sikap pebisnis yang berusaha untuk mewariskan bisnisnya kepada keturunannya sejalan dengan yang diajarkan oleh agama Islam bahwa hendaklah kamu itu ada rasa khawatir dengan orang-orang yang ada dibelakang kamu (keturunan kamu). Oleh karena itu segala upaya yang dilakukan oleh seorang pebisnis memberikan warisan bisnis (lapangan penghidupan bagi keturunannya), disamping bermakna sebagai pengabdian kepada keluarganya, juga bermakna sebagai ketaatannya memenuhi tuntunan Allah SWT.

Selama menjalankan tugas sebagai pemimpin, seorang pemimpin tentu sudah banyak belajar dari pengalamannya sebagai pemimpin perusahaan, sehingga sudah banyak mengenal kekuatan dan kelemahan

yang ada dalam perusahaannya. Semua pengetahuan dan pengalaman yang ia dapatkan selama melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin bisnis ini akan membentuk wawasannya bagaimana sebaiknya mempersiapkan kader pengganti (suksesi dalam bisnis yang dipimpinnya).

1. Mempersiapkan kader pengganti

Pemilik dan pemimpin perusahaan yang baik mengetahui kapan dan bagaimana mempersiapkan kader pengganti yang akan meneruskan jalannya perusahaan. Begitu perusahaan memasuki kedewasaan pemilik atau pemimpin sudah mempersiapkan kader pengganti. Cara yang paling mudah mempersiapkan pemimpin adalah dengan memagangkan calon pengganti kepada pemimpin yang akan digantikan.

Proses magang ini lebih unggul dari sistem rekrutmen yang biasa (bukan dimagangkan), karena selama proses magang seorang calon pemimpin belajar dari dua sisi. Pertama dari sisi teori dan kedua dari sisi praktek.

Dari pengalaman para pemimpin perusahaan yang menjalani proses magang, mereka menjelaskan proses magang itu berlangsung paling tidak selama dua tahun. Pada tahun pertama ia melihat langsung bagaimana mengerjakan sesuatu, apakah itu urusan internal perusahaan atau urusan eksternal perusahaan. Posisinya bekerja ditempatkan dalam satu ruangan dengan pimpinan yang mengkaderkannya, maksudnya agar semuanya menjadi mudah tidak perlu memanggil setiap saat. Setelah satu tahun seorang calon magang secara teoritik, maka pada tahun kedua ia magang secara praktik. Sejak awal tahun kedua masa permagangan si calon pemimpin mulai melaksanakan tugas memimpin perusahaan namun masih dalam pengawasan pemimpin yang mengkaderkannya.

Setiap hari atau setiap selesai menyelesaikan suatu tugas perusahaan ia harus membuat *progress report* tentang tugas yang dijalankannya dan menyampaikannya kepada pemimpin senior yang mengkaderkannya. Setelah laporan kemajuan itu selesai dipelajari oleh pemimpin senior yang merekrutnya, akan turun catatan disposisi. Kalau yang dikerjakan calon pemimpin itu sudah bagus, benar, dan tepat, maka ia akan mendapat disposisi OK atau setuju. Kalau yang dikerjakan itu belum pas atau ada kekliruan atau juga ada kekurangan maka ia akan mendapat disposisi yang berisi petunjuk penyelesaiannya.

Dengan demikian seorang calon pemimpin yang direkrut melalui permagangan ia tahu dan mengerti bagaimana caranya melakukan pekerjaan itu dan bagaimana pula melaksanakannya. Berdasarkan pengalaman para pemimpin bisnis yang diturunkan oleh orang tuanya melalui proses permagangan, biasanya begitu sudah saatnya tiba alih generasi calon pemimpin yang baru tadi tidak ada merasa canggung untuk melaksanakan tugas sebagai pemimpin perusahaan, karena proses magang teori dan praktek yang ia jalani selama dua tahun telah cukup memberikan pengalaman dan menjadi bekal baginya untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang baru di perusahaan peninggalan orang tuanya itu.

2. Alih generasi

Alih generasi dalam kepemimpinan bisnis adalah suatu keniscayaan. Dan itu merupakan tugas yang mulia bagi seorang pebisnis yang harus dipersiapkan jauh hari sebelumnya seperti dijelaskan pada bagian terdahulu. Pada saat terjadinya alih generasi itu ada dua orang yang sangat berbbahagia:

- a) Generasi yang mewariskan, karena ia telah berhasil membangun dan menjalankan bisnisnya, serta berhasil juga mempersiapkan kader penerus yang akan melanjutkan bisnis yang sudah dibangunnya untuk kesejahteraan keluarganya, anak-anak dan keturunannya.
- b) Generasi yang meneruskan, karena ia telah berhasil mempersiapkan diri secara fisik dan mental untuk menjadi penerus kepemimpinan bisnis yang dibangun dan dijalankan oleh orang tuanya, melalui proses belajar magang (internship) yang ditekuni selama proses persiapan alih generasi paling tidak secara teorik memerlukan waktu selama 2 tahun.

Pada hari dilaksanakannya alih generasi itu tentu kedua belah pihak mengucakan syukur kepada Yang Maha Kuasa, karena berkat petunjuk dan bimbingan Nya semuanya berjalan mudah, yang akan menyerahkan dimudahkan untuk mempersiapkan kadernya dan yang akan menerima dimudahkan pula belajar mempersiapkan diri sehingga siap menerima tanggung jawab kepemimpinan perusahaan yang diwariskan oleh generasi terdahulu.

Untuk menyebut sebagai contoh itulah yang terjadi dengan PT Mustika Ratu, dari Ibu Muryati Soedibyo kepada puterinya dan PT Sari Ayu dari ibu Marha Tilaar kepada puterinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Daud Vicari dan Keon Chee, 2012, *Buku Pintar Keuangan Syariah*, Zaman, Jakarta.
- Abdullah, Ma'ruf. M., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Perspektif Makro dan Mikro*, Antasari Press, Banjarmasin.
- _____, 2011, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Antasari Press, Banjarmasin.
- _____, 2012, *Manajemen Berbasis Syariah*, Aswaja, Yogyakarta.
- Al-Adawy, Syaikh Mustafa, 2010, *Fikih Akhlak*, Qisthi Press, Jakarta.
- Amin, A. Riawan, 2010, *Menggagas Manajemen Syariah*, Salemba Empat, Jakarta.
- Amstrong, Michael dan Angela Baron, 1998, *Perpect Management*, Institut of Personal and Development, London.
- Anorga Panji, 2004, *Manajemen Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Antonio, Muhammad Syafi'I, 2007, *Muhammad SAW Super Leader Super Manajer*, Tazkia Multimedia, Jakarta.
- Assauri, Sofyan, 2007, *Manajemen Pemasaran*, Raja Grafindo, Jakarta.
- Bahauddin, Taufik, 2007, *Brainware Leadership Mastery*, Gramedia, Jakarta.
- Baqi, Abdul Muhammad Fuad, 2005, *Mutiara Hadis*, Bina Ilmu, Surabaya.
- BRM YBM, 2012, *Al Qur'an dan Terjemah*, Ruls Grafika, Jakarta.

- Cock and Macaulay, 1997, *Perfect Empowerment*, Elix Media Kompetindo, Jakarta.
- Daft, Richard. L, 2003, *Management (Buku 1)*, Salemba Empat, Jakarta.
- _____, 2003, *Management (Buku 2)*, Salemba Empat, Jakarta.
- Davis Joel J., 2013, *Penelitian Perekonomian Teori dan Praktik*, Raja Graamedia Persada, Depok.
- Dawwabah, M. Asyraf, 2009., *Menjadi Entrepreneur Tahan Banting*, Al Jadid, Surakarta.
- Dharma, Surya, 2010, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Didin, Hafidhuiddin dan Hendry Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta.
- Fauroni R. Lukman, 2006, *Etika Bisnis Dalam Al Qur'an*, Pustaka Pesantren, Yogyakarta.
- Greenberg and Baron, 2003, *Behavior in Organization*, Prentice Hall, new Jersey.
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Hassan A. 2010, *Al Furqan- Tafsir Al Qur'an*, UAI Jakarta.
- Hutapea Parulian-Nuriana Thoha, 2008, *Kompetensi Plus*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ismail, 2010, *Keuangan dan Investasi Syariah*, Sketsa, Jakarta.
- Jumingan, 2009, *Studi Kelayakan Bisnis*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kamaluddin, Undang Ahmad dan Muhammad Alfian, 2009, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung.
- Kasali Rhenald, 2006, *Change!*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kelana, Muslim, 2008, *Muhammad SAW is a Great Entrepreneur*, Dinar Publishing, Bandung.
- Keraf A. Sonny, 1998, *Etika Bisnis*, Kanisius, Yogyakarta.
- Kotler, Philip, 1997, *Marketing Manajemen*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kurniawan, Heri, 2013, *Leadership of Muhammad*, Quantum Lintas Media, Yogyakarta.

- Malahayati, 2010, *Rahasia Sukses Bisnis Rasulullah*, Yogya Great Publisher, Yogyakarta.
- Marhari Oci Yunita, 2012, *Manajemen Bisnis Modern ala Nabi Muhammad*, Al Maghfirah, Jakarta.
- Nawawi, H. Hadari, 2003, *Perencanaan SDM*, Gajahmada University Press.
- Nur Ismail, 2011, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad*, Mizan Media Utama, Bandung.
- PB. Trinton, 2009, *Mengelola Sumber Daya Manusia*, Qaiza.
- Rivai Veithzal dkk, 2008, *Islamic Bussines and Economic Ethics*, Bumi Aksara, Jakarta.
- _____, 2008, *Islamic Financial Management*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sinn, Ahmad Ibrahim, 2006, *Manajemen Syariah*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Smith Jenny, 2000, *Empowering People*, Kogen Page Limitd, London.
- Spencer Lyle dan Sign M. Spenser, 1993, *Competence at Work*, John Wiley and Son, New York.
- Staven Robbins, 2002, *Organizational Behavior*, Printice Hall Inc. New Jersey.
- Sumarni, Murti-John Soeprihanto, 2010, *Pengantar Bisnis*, Liberty, Yogyakarta.
- Suryana, 2007, *Kewirausahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sutarno, 2012, *Serba-serbi Manajemen Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Swastha DH Basu dan Irawan, 2008, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta.
- Tasmara, KH. Toto, 2002, *Memberdayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Press, Jakarta.
- Tim Multitama Communication, 2006, *Islamic Bussines Strategy for Entrepreneur*, Zikrul Media Intelektual, Jakarta.
- Tobrani, 2005, *The Spritual Leadership*, UMM Malang.

Umar Husein, 2002, *Metode Riset Komunikasi Organisasi*, Gramedia, Jakarta.

_____, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Rajawali Press, Jakarta.

Werther and Davis, 2001, *Human Resources and Personal Management*, Mc Grow Hill Publication Inc, New York.

Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo, Jakarta.

Zwell Michile, 2000, *Creating a Culture of Competence*, John Wiley and Sons, New York.

BIOGRAFI PENULIS



Ma'ruf Abdullah lahir di Barabai (Kab HST) 30 Agustus 1949. Menyelesaikan pendidikan SD (SRN) di Bnuang 1961, SMPN di Rantau 1964, SMEAN di Banjarmasin 1967, KPPM di Yogyakarta 1969, S1 Hukum di Fakultas Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin 1983, S2 Manajemen di Pascasarjana STIE IPWIJA Jakarta 1999, S2 Ilmu Komunikasi di Pascasarjana Universitas DR Soetomo Surabaya 2003, dan S3 Ilmu Ekonomi di Pascasarjana Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya 2007.

Telah menulis karya ilmiah yang dipublikasikan di jurnal terakreditasi masing-masing: *KHAZANAH* IAIN Antasari Banjarmasin, *SYARIAH* Fakultas Syariah IAIN Antasari Banjarmasin, *AGRITEK* Institut Pertanian Malang, *EKONOMI DAN MANAJEMEN* Universitas Gajayana Malang, dan *MILLAH* UII Yogyakarta. Dan di Jurnal Lokal masing-masing: *JEPMA* Fakultas Ekonomi Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, *PENELITAN* di Puslit IAIN Antasari Banjarmasin, *FIKRAH* Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Banjarmasin, *KEISLAMAN DAN KEMASYARAKATAN* STAI Al-Falah Banjarbaru, dan *At-Taradhi Studi Ekonomi* Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Antasari Banjarmasin.

Selain menulis karya ilmiah di jurnal, penulis juga menulis beberapa buku teks masing-masing: *Hukum Perbankan dan Perkembangan Bank Syariah di Indonesia* ISBN 979-25-5238 Penerbit Antasari Press Banjarmasin 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Makro dan Mikro* ISBN 979-9492-44-0 Penerbit Antasari Press

Banjarmasin 2007, *Membangun Kinerja BMT (LKM Syariah)* ISBN 979-17045-1-0 Penerbit Antasari Press Banjarmasin 2008, *Manajemen Berbasis Syariah* ISBN 979-9991-06-4 Penerbit Aswaja Pressindo Yogyakarta 2012, dan *Manajemen Bisnis Syariah* ISBN 978-602-18654-6-0 Penerbit Aswaja Pressindo Yogyakarta 2013.

Selain menulis di jurnal dan buku, penulis juga pernah mendapat kesempatan mengikuti kegiatan di luar negeri masing-masing: Studi Banding Program PLS ke Malaysia, Singapura, dan Thailand 1992, Workshop Learning Material for Minority People di Chiang Ray Thailand 1994, Workshop and International Seminar Education is Foundation of Human Resources and Development Chiang May University Thailand 1996, Studi Banding Pendidikan Keterampilan ke Australia (Sidney Institute of Technology dan Canberra Insitute of Technology) 1997, Studi Banding Program Wirausaha Pemuda ke Malaysia dan Thailand 2000, Anggota Official Lomba Science Siswa SLTA Asia Fasifik di Singapura 2000, Studi Banding Program Kesiswaan ke Malaysia Timur (Kucing) 2000.

Aktivitas keseharian penulis memberikan perkuliahan di Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Antasari Banjarmasin, STIE Nasional Banjarmasin, Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin, Pascasarjana Magister Manajemen STIE Indonesia Banjarmasin, dan Pascasarjana Ilmu Komunikasi Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin. Selain itu penulis juga aktif sebagai Ketua Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Banjarmasin, Ketua Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) Kota Banjarmasin, Wakil Ketua Badan Pertimbangan Pendidikan Daerah (BPPD) Provinsi Kalimantan Selatan, Ketua Bidang Pemberdayaan Ekonomi Umat Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kota Banjarmasin, dan Ketua POKJA BAN PNF Provinsi Kalimantan Selatan.