

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Landasan Teori

1. Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan saat ini maupun yang akan datang, mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan-kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan itu setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku yang terdiri atas kecakapan dan sikap. Pengembangan secara kronologis meliputi pemberian pekerjaan, memperkenalkan pegawai baru, latihan kerja, dan mempersiapkan untuk jabatan-jabatan teknis dan manajerial di masa yang akan datang, sebab pengembangan merupakan perubahan yang memungkinkan pegawai yang bersangkutan bekerja lebih baik. Menurut Michael Armstrong pengertian Pengembangan sumber daya Manusia/Insani yaitu berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut¹

Teori Insani perlu dieksplorasi terlebih dahulu mengingat bahwa manajemen sumber daya insani pada hakikatnya berbicara tentang Insani. Alexis Carrel menjelaskan tentang kesulitan yang dihadapi untuk mengetahui hakikat Insani. Di dalam buku *Man; The Unknown*, mengatakan bahwa pengetahuan tentang makhluk-makhluk hidup, termasuk Insani, belum lagi mencapai kemajuan seperti yang telah dicapai dalam bidang ilmu pengetahuan lainnya. Insani tidak diketahui secara utuh. Yang diketahui hanyalah bahwa Insani yang terdiri dari bagian-bagian tertentu sesuai dengan bidang kajian (*obyek materia*) ilmu yang digeluti, metodologi yang digunakan, dan landasan filosofis yang mendasarinya.

Jika persoalan yang dikemukakan oleh Alexis Carrel ini dapat diterima,

¹ Michael Armstrong, *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam* (Jakarta: Gramedia, 1992,) 504

maka satu-satunya jalan untuk mengenal dengan baik siapa Insani adalah merujuk kepada wahyu Ilahi untuk menemukan jawabannya. Tentu saja tidak cukup dengan merujuk satu-dua ayat, tetapi seharusnya merujuk kepada semua ayat Alquran – atau paling tidak ayat-ayat pokok—yang berbicara tentang masalah yang dibahas, dengan mempelajari konteksnya masing-masing dan mencari penguat-penguatnya baik dari penjelasan Rasul maupun hakikat-hakikat ilmiah yang telah mapan.

Di dalam Alquran, ada tiga kata yang biasa diartikan Insani, yakni *al-basyar* (البشر), *al-nâs* (الناس), dan *al-ins* (الإنس) atau *al-insân* (الإنسان). Ketiga kata tersebut memiliki arti Insani. Namun apabila diteliti, ketiganya memiliki perbedaan makna yang jelas. Kata *al-Basyar* memberikan gambaran Insani sebagai makhluk fisik yang secara materi yang dapat dilihat, memakan sesuatu, berjalan, dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan kehidupannya². Insani dalam pengertian *al-basyar* adalah Insani dengan sifat-sifat kemateriannya³. Kata *al-nâs* dalam Alquran mengandung pengertian yang jelas menunjukkan jenis keturunan Nabi Adam⁴ atau menunjuk keseluruhan makhluk hidup secara mutlak⁵. Misalnya, dalam surat Al-Hujurât (49) ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya : “Hai Insani, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di sisi Allah adalah orang yang paling bertaqwa diantara kamu”.

Insani juga disebut *al-ins* atau *al-insân*. Kata *al-ins* atau *al-insân* dalam pengertian bahasa merupakan lawan dari kata “liar”. Meskipun kata *al-ins* dan *al-insân* berasal dari akar kata yang sama, namun keduanya memiliki pengertian berbeda dan keistimewaan yang berbeda pula. Kata *al-ins* senantiasa dipertentangkan dengan kata *al-jinn*, yakni sejenis makhluk halus yang tidak bersifat materi yang hidup di luar alam materi, sedangkan kata *al-insân*

² Sule, Ernie Trisnawati dan Wa Ode Zusnita. 2016. *Manajemen Sumber Daya Syariah*, dalam *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung, Refika Aditama

³ Ridwan, Kafrawi (ed.). 1999. *Ensiklopedi Islam*. Jakarta, Ichtiar Baru van Hoeve

⁴ *Ibid*, h 321-328

⁵ *Ibid* h 202-208

mengandung pengertian makhluk mukallaf, makhluk ciptaan Allah yang dibebani tanggung jawab untuk mengemban amanah Allah dan *khalifat* Allah di muka bumi⁶. Selain itu, *al- ins* digunakan untuk menamai Insani sebagai makhluk sosial, sedangkan *al-insân* digunakan dalam kedudukan Insani sebagai makhluk individual⁷

Dengan melakukan penelusuran terhadap berbagai ayat, Insani diketahui memiliki sifat dan ciri khusus yang berbeda dengan makhluk lainnya. Dari sifat dan ciri tersebut, ada yang dinilai baik, positif atau konstruktif, dan ada pula yang buruk, negatif atau destruktif. Perbedaan ciri, sifat atau karakter itu muncul karena Insani memiliki dua kekuatan, yakni:

1. *Quwwat al-idrâk wa al-nazhar*; yakni kekuatan yang dimiliki Insani berupa ingin tahu, pengetahuan, pengamatan yang lebih dalam (analisis), dan apa yang mengikutinya berupa ilmu, *ma`rifat*, dan kalam.
2. *Quwwat irâdat wa al-hubb*; yakni kekuatan hasrat dan cinta yang dimiliki Insani serta apa yang mengikutinya seperti niat, *`azam*, dan amal perbuatan⁸

Sisi baik Insani dapat dideskripsikan, diantaranya sebagai berikut:

1. Insani itu sanggup memikul amanah. Insani adalah makhluk yang menerima tugas mengemban amanah yang ditolak oleh langit, bumi, dan gununggunung. Allah SWT berfirman Q.S. Al-Ahzâb (33):72:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا
الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya : Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gununggunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, kemudian dipikullah amanat itu oleh Insani. Sesungguhnya Insani itu amat zalim dan amat bodoh.

2. Insani suka berusaha. Firman Allah SWT:

⁶ *Ibid h 108-111*

⁷ Shihab, M. Quraish. 1994. *Lentera Hati; Kisah dan Hikmah Kehidupan*. Bandung, Mizan

⁸ Fahmi, Abu dkk. 2014. *HRD Syariah; Teori dan Implementasi*. Jakarta, Gramedia

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ

Artinya : “Dan bahwasanya seorang Insani tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya)” (Q.S. AlNajm (53):39-40).

3. Insani suka bersyukur. Bersyukur adalah mengakui adanya nikmat yang diberikan kepadanya serta berbuat dan mengerjakan perbuatan yang diridhai Allah, Sang Pemberi nikmat. Lawan dari syukur adalah kufur, yakni menyembunyikan atau tidak mengakui nikmat yang telah diberikan, sekaligus mengingkarinya. Allah SWT berfirman:

إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا

Artinya : “Sesungguhnya Kami telah menunjukinya jalan yang lurus; ada yang bersyukur dan ada pula yang kafir” (Q.S. Al-Insân (76):3).

Selain sifat yang baik, Insani juga memiliki karakter buruk, diantaranya adalah:

1. Jahil atau bodoh. Insani dinyatakan bodoh karena menerima tugas mengemban amanah yang ditolak oleh langit, bumi, dan gunung-gunung. Allah SWT berfirman:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Artinya : Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, kemudian dipikullah amanat itu oleh Insani. Sesungguhnya Insani itu amat zalim dan amat bodoh” (Q.S. Al-Ahzâb (33):72).

2. Insani mencintai harta kekayaan. Karena kuat cintanya kepada harta, Insani menjadi bakhil. Allah berfirman :

وَإِنَّهُ لِحُبِّ الْخَيْرِ لَشَدِيدٌ

Artinya : Dan sesungguhnya dia (Insani) sangat bakhil karena cintanya kepada harta” (Q.S. AlÂdiyât (100):8).

3. Insani itu zalim dan sering mengingkari nikmat dan kebaikan. Firman Allah SWT:

وَأَنْتُمْ مِّنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُونَهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ

Artinya Dan Dia telah memberikan kepadamu (keperluanmu) dan segala apa yang kamu mohonkan kepadanya. Dan jika kamu menghitung nikmat Allah, tidaklah dapat kamu menghinggakannya.

Sesungguhnya Insani itu sangat zalim dan sangat mengingkari (nikmat Allah)” (Q.S. Ibrâhîm (14):34).

4. Insani adalah makhluk yang suka membantah. Firman Allah SWT:

وَلَقَدْ صَرَّفْنَا فِي هَذَا الْقُرْآنِ لِلنَّاسِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا

Artinya Dan sesungguhnya Kami telah mengulangulangi bagi Insani dalam AlQuran ini bermacam-macam perumpamaan. Dan Insani adalah makhluk yang paling banyak membantah (Q.S. Al-Kahfi (18):54).

5. Insani itu selalu ingin bebas lepas dari tanggung jawab. Allah SWT berfirman:

أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ أَنْ يُتْرَكَ سُدًى

Artinya : Apakah Insani mengira, bahwa ia akan dibiarkan begitu saja (tanpa pertanggung jawaban (Q.S. Al-Qiyâmat (75):36).

6. Insani itu suka resah berupa perasaan tidak sabar dan gelisah terhadap kebaikan atau keburukan, Firman Allah SWT:

كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَآكْفُرًا إِنَّ رَأَاهُ اسْتَعْذَرْنَا

Artinya : Ketahuilah! Sesungguhnya Insani benarbenar melampaui batas. Karena dia melihat dirinya serba cukup (Q.S. Al-`Alaq (96):6-7).

7. Insani bersifat lemah. Firman Allah SWT:

يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا

Artinya: Allah hendak memberikan keringanan kepadamu. Dan Insani dijadikan bersifat lemah (Q.S. Al-Nisâ' (4):28).

Sumber daya Manusia atau dalam islam dikenal dengan sumber daya Insani (SDI) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah koperasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya Insani juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDI berupa Insani yang dipekerjakan di sebuah koperasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan koperasi itu⁹

Sumber daya Insani (SDI) didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya Insani yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuan suatu koperasi. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dala perusahaan (*the man on the right place*)

⁹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Prilaku Orang*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h.

seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.¹⁰

Pengembangan sumber daya Insani dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya Insani merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja. Tantangan untuk membangun dan melestarikan keunggulan kompetitif bukanlah tantangan jangka pendek, tetapi merupakan tantangan jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, menjadi penting bagi manajemen untuk menganggap bahwa program pengembangan dan pelatihan merupakan program yang sama jangka panjang dan berkesinambungnya dengan tantangan tersebut. Karena itu pula, maka falsafah dan paradigma pengembangan dan pelatihan perlu dengan segera beradaptasi dengan tantangan tersebut, yakni tantangan jangka panjang dan strategis¹¹ datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya Insani berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh setiap instansi dalam mencapai kemajuan. Hasil dari pengembangan dari pengelola koperasi tersebut memiliki pengetahuan atau informasi baru untuk menerapkan pengetahuan lama dengan cara baru atau memiliki minat yang lebih besar untuk menerapkan apa yang telah ia ketahui¹²

1. Pelatihan dan Pengembangan

¹⁰ Ernie Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), h. 194.

¹¹ Komaruddin Sastradipoera, *Strategi Pembangunan*, 137

¹² Moekijat. 1990. *Kamus Manajemen*. Bandung, Mandar Maju

- a. Pelatihan (*training*) yaitu tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu¹³. Pelatihan merupakan bimbingan yang diberikan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui penyelesaian tugas dan latihan¹⁴. Pelatihan juga merupakan proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan¹⁵. Pelatihan bertujuan agar peserta latih dapat mencapai suatu standar, baik dalam keterampilan, pengetahuan, maupun untuk mewujudkan perilaku yang diinginkan dan menciptakan kondisi yang memungkinkan perilaku tersebut dicapai. Pelatihan bertujuan mewujudkan perubahan tingkat kemampuan atau kesediaan berbuat berkat proses latihan. Pelatihan diperlukan untuk mengisi *gap* antara kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pekerjaan atau jabatan. Pelatihan diperlukan misalnya pada saat ada peralatan baru atau sistem kerja yang baru. Oleh karena itu, ketika seorang karyawan baru terpilih, ia hendaknya cukup mendapatkan satu pekerjaan saja untuk kemudian dia dilatih supaya mampu mengerjakan pekerjaan-pekerjaan lain. Dengan demikian, akan diketahui munculnya potensi-potensi dan kecenderungan pada pekerjaan-pekerjaan lain. Selain itu, pelatihan juga diperlukan untuk karyawan yang dipromosikan. Lazimnya organisasi atau perusahaan terlebih dahulu melakukan pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk jabatan yang akan dipegangnya. Fokus pelatihan menjadi masa sekarang, artinya peserta didik untuk mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan saat ini. Adapun yang sifatnya jangka panjang dan bertujuan untuk mengembangkan

¹³ *Ibid*, p 201-211

¹⁴ Anonimous. 1994. *Kamus Istilah Manajemen*. Jakarta, Gramedia

¹⁵ Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta, Bumi Aksara

kemampuan karyawan untuk tugas-tugas mendatang disebut pengembangan (*develoopment*).

- b. Pengembangan (*development*) merupakan setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan keterangan, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan merupakan setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku yang terdiri atas pengetahuan, kecakapan, atau sikap¹⁶. Pengembangan juga berarti pembangunan secara bertahap dan teratur yang menjurus pada sasaran yang dikehendaki¹⁷. Pengembangan ini ditandai dengan meningkatnya pertambahan hasil yang semakin lama semakin besar (semakin baik). Orientasi dan sosialisasi saja dirasa tidak cukup, meskipun keduanya telah dilakukan secara lengkap dan cukup lama. Pegawai baru biasanya tidak menampilkan kinerja yang memuaskan, sedangkan pegawai lama membutuhkan sesuatu untuk menyempurnakan pekerjaan.

Dengan demikian, pengembangan sumber daya insani menjadi peluang bagi generasi baru guna memperoleh pengetahuan, kualifikasi, dan kemampuan dibidang profesi tertentu atau guna meningkatkan mencapai produktivitas kerja dan mencapai tujuan karir tertentu¹⁸. Hasil dari pengembangan yaitu pegawai memiliki pengetahuan atau informasi baru, dapat menerapkan pengetahuan lama dengan cara baru, atau memiliki minat yang lebih besar untuk menerapkan apa yang ia ketahui.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan meliputi pendidikan pelatihan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Artinya, pelatihan berfokus pada keterampilan

¹⁶ Moekijat. 1990. *Kamus Manajemen*. Bandung, Mandar Maju

¹⁷ Anonymous. 1994. *Kamus Istilah Manajemen*. Jakarta, Gramedia

¹⁸ Anonymous. 1994. *Kamus Istilah Manajemen*. Jakarta, Gramedia

yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat, sedangkan pelatihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi pendidikan dan latihan seseorang, semakin tinggi pula produktivitasnya, Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan langsung, baik oleh individu pegawai maupun organisasi. Manfaat individunya diantaranya:

- a) Membantu individu untuk dapat membuat keputusan dan pemecahan masalah dengan lebih baik;
- b) Internalisasi dan operasionalisasi motivasi kerja, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan;
- c) Mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri, dan;
- d) Membantu mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru.

Adapun manfaat bagi organisasi, diantaranya:

- a) Memperbaiki pengetahuan tentang jabatan dan keterampilan;
- b) Memperbaiki moral kerja;
- c) Mengenali tujuan organisasi;
- d) Membuat citra organisasi lebih baik;
- e) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan;
- f) Membantu pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan;
- g) Membantu menangani konflik sehingga stres dan tensi tinggi dapat teratasi, dan;
- h) Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

3. Pelatihan dan Pengembangan dalam Islam

Kualitas kerja dengan mutu terbaik (*perfect* atau *al-itqân*) merupakan sifat pekerjaan *Rabbâniy* yang kemudian menjadi kualitas pekerjaan islami. Dengan menghayati pekerjaan Allah SWT terhadap penciptaan gunung-gunung, misalnya, kita akan mendapati bahwa pekerjaan Allah SWT benar-benar sempurna. Firman Allah SWT:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

Artinya : Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (Q.S. Al-Naml (27):88)

Rahmat Allah SWT telah dijanjikan bagi setiap orang yang bekerja secara *itqân*, yakni mencapai standar ideal secara teknis. Untuk itu, diperlukan dukungan pengetahuan dan *skill* yang optimal. Dalam konteks ini, Islam mewajibkan umatnya untuk terus menambah atau mengembangkan ilmunya dan tetap berlatih karena konsep *itqân* memberikan penilaian lebih terhadap hasil pekerjaan yang sedikit atau terbatas tetapi berkualitas dari pada *output* yang banyak tetapi kurang bermutu. Didalam manajemen Sumber Daya Insani juga banyak sekali ayat-ayat yang berhubungan dengan manajemen sumber daya Insani, Memang program pelatihan itu mengandung biaya (*cost*) yang dianggap mahal. Karena itu, program ini kadang tidak diprioritaskan. Padahal, karyawan tanpa pelatihan akan cepat “usang” dan tidak mampu meng-*update* perkembangan yang begitu cepat. Pendidikan dan pelatihan memang mahal namun akan lebih mahal lagi bila tidak terdidik atau terlatih.

Ada tiga dimensi yang harus diperhatikan pengembangan kualitas sumber daya insani, yakni:

1. *Dimensi kepribadian*. Dimensi ini menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas. Dalam hal ini, sisi kesempurnaan pribadi Insani terlihat pada;
 - a) Aspek ketaatan pada hukum. Aspek ini menghindarkan Insani dari penyimpangan seperti pencurian atau korupsi dalam perusahaan;
 - b) Penguasaan diri sebagai bentuk tertinggi dari kesadaran diri tentang pribadi. Jika karyawan menguasai diri, maka tidak akan ada kemarahan yang tak terkendali sehingga potensi konflik dapat diredam;
 - c) Kekhilafahan ilahi. Tanggung jawab yang dimiliki karyawan akan besar jika mereka menyadari akan kekhilafahan yang ada dalam dirinya.
2. *Dimensi produktivitas*. Dimensi ini menyangkut apa yang dapat dihasilkan Insani dalam jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.

3. *Dimensi kreativitas*. Dimensi ini menyangkut kemampuan seseorang untuk berfikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakat¹⁹.

Dalam Islam, tujuan pelatihan dan pengembangan, selain untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan saat sekarang, juga menjadi proses pembentukan karakter. Ketika seorang karyawan baru diterima, ia masuk menjadi bagian dari keluarga besar. Kewajiban seorang pemimpinlah untuk menjaga keluarga besar tadi dari api neraka. Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah Insani dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan” (Q.S. Al-Tahrîm (66):6).

Maksudnya seorang pemimpin memiliki kewajiban terhadap *ahli* (keluarga besar)-nya, selain pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam menjalankan pekerjaan, maka diperlukan pula pendidikan dan pelatihan untuk membentuk kepribadian (*character building*). Umar ibn al-Khaththab, misalnya, menggelar pertemuan tahunan dengan para gubernur dan pegawai lainnya yang tersebar di berbagai wilayah Islam pada musim haji. Pertemuan itu menjadi media untuk melakukan *training* guna meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi berbagai persoalan. Masing-masing gubernur dan pegawai saling bertukar pendapat dan *sharing* pengalaman dalam mengatasi persoalan pemerintah. Dengan pertemuan seperti itu, kemampuan dan pengalaman para pegawai diharapkan meningkat dalam mengatasi problem manajerial pemerintahan. Selain itu, Umar ibn al-Khaththab mengirimkan surat kepada gubernur dan pegawai yang lain yang berisi nasehat, peringatan, dan petunjuk teknis tentang kewajiban yang harus ditunaikan. Misalnya, surat Umar ibn al-

¹⁹ Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta, Bumi Aksara

Khaththab yang ditujukan kepada Abû Mûsâ alAsy`ariy, pegawai di wilayah Irak, yang berisi materi pelatihan yang dapat dijadikan sebagai dasar-dasar sistem peradilan.

Berbicara masalah sumber daya Insani, sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya Insani atau penduduknya yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas sumber daya. Bahkan kuantitas sumber daya Insani tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya Insani tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non-fisik (kecerdasan dan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya Insani merupakan suatu prasyarat utama. Lebih lanjut dapat dianalisis, bahwa kualitas sumber daya Insani ini menyangkut dua aspek juga, yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek nonfisik (kualitas non-fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya Insani ini juga dapat diarahkan kepada kedua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program yang terukur dan terarah. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non-fisik tersebut, maka upaya pendidikan dan pelatihan yang paling diperlukan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya Insani. Dari uraian singkat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya Insani (human resources development) secara makro yaitu suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan Insani dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa.

Implementasi suatu karakteristik Sumber daya Insani dalam bisnis dengan Panutan dan teladan umat Islam adalah Nabi Muhammad SAW. Seorang laki-laki pilihan Allah SWT yang diutus untuk menyampaikan ajaran yang benar yaitu Agama Islam. Sifat pebisnis sejati, jujur, cerdas dan amanah²⁰, Secara khusus ada

²⁰ Hendri Tanjung, "Manajemen Syariah dalam Praktik 9 Nabi dan Rasul", (Jakarta: PT Gramedia, 2014), hlm 112

empat sifat para nabi dan rasul Allah, terutama yang di warisi Nabi Muhammad SAW yaitu:

1. Shiddiq adalah sifat Nabi Muhammad SAW artinya 'jujur'. Jika seorang pemimpin, ia senantiasa berperilaku jujur dalam sepanjang kepemimpinannya²¹. Benar dalam mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan yang bersifat strategis. Keputusan strategis tersebut menyangkut visi/misi, dalam menyusun rencana dan sasaran secara objektif, serta efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalisasinya di lapangan. Kejujuran merupakan syarat fundamental dalam kegiatan bisnis. Rasulullah sangat intens menganjurkan kejujuran dalam aktivitas bisnis²². Sikap jujur berarti selalu melandaskan ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Dalam dunia bisnis, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, sikap. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan²³. Oleh karena itulah, Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat shiddiq dan juga dianjurkan untuk menciptakan lingkungan yang shiddiq. sebagaimana Allah berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya : Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tetaplah bersama orang-orang yang benar! (QS At- Taubah (9):119)

Sebagai pemimpin perusahaan, ia selalu jujur, baik kepada company (pemegang saham), customer (nasabah), competitor (pesaing), maupun kepada people (karyawannya sendiri), sehingga bisnis ini benar-benar dijalankan dengan

²¹ Khaerul Umam, "Manajemen Perbankan Syariah", (Bandung : Pustaka Setia Bandung, 2013), hlm. 287

²² Malahayati, "Rahasia Sukses Bisnis Rasulullah", (Yogyakarta: Penerbit Jogja Great! Publisher, 2010), hlm. 74

²³ Abu Fahmi, Agus Siswanto, dkk., "HRD Syariah" (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014) Hlm. 215

prinsip-prinsip kebenaran dan kejujuran. Kejujuran merupakan kualitas dasar kepribadian moral. Tanpa kejujuran, seseorang tidak dapat maju selangkah pun karena ia belum berani menjadi diri sendiri. Tidak jujur berarti tidak seia-sekata dan itu berarti bahwa ia belum sanggup mengambil sikap yang lurus. Orang yang tidak lurus tidak mengambil dirinya sendiri sebagai titik tolak, melainkan apa yang diperkirakan diharapkan oleh orang lain. Tanpa kejujuran, keutamaan moral lainnya kehilangan nilainya²⁴. Kejujuran dalam dunia bisnis, bisa juga ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (mujahadah dan itqan). Tampilannya dapat berupa ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan (tidak ditutup tutupi), selalu memperbaiki kualitas barang atau jasa secara berkesinambungan serta tidak boleh menipu dan berbohong²⁵

2. Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan kredibel.²⁶

Amanah bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Di antara nilai-nilai yang terkait dengan kejujuran dan melengkapinya adalah amanah. Sebagaimana Allah la juga merupakan salah satu moral keimanan. Seorang pebisnis haruslah memiliki sifat amanah, karena Allah menyebutkan sifat orang-orang mukmin yang beruntung adalah yang dapat memelihara amanat yang diberikan kepadanya. Allah Swt. Berfirman :

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya (Sungguh beruntung pula) orang-orang yang memelihara amanat dan janji mereka. (QS Al-Mu'minin (23):8)

Amanah juga berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Amanah dapat ditampilkan dalam bentuk keterbukaan, kejujuran, dan pelayanan yang

²⁴ Idri, "Hadis Ekonomi (Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi)", (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hlm. 355

²⁵ Rivai Veitzal dan Andi Buchari, Islamic Economics : Ekonomi Syariah Bukan Opsi Tapi Solusi, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hlm. 237

²⁶ Ibid., hlm. 182

optimal kepada customer. Allah SWT Berfirman :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (QS An-Nisa' (4):58)

Sifat amanah akan membentuk kredibilitas tinggi dan penuh tanggung jawab pada setiap individu muslim. Kelompok-kelompok individu yang memiliki sifat itu akan melahirkan masyarakat yang kuat, mendorong pertumbuhan bisnis dan ekonomi, sebaliknya tanpa kredibilitas dan tanggung jawab, kehidupan bisnis dan ekonomi akan hancur. Dalam praktik perdagangan dikenal dengan istilah ”perdagangan atas dasar amanah”, dalam akad tijarah dilaksanakan atas prinsip mudharabah, murabahan, syirkah, dan wakalah oleh semua pihak, penyelewengan amanah oleh salah satu pihak (khianat) mengakibatkan pembatalan akad perjanjian, baik jenis bisnisnya maupun pengelolaan dan penggunaan hasilnya akan menimbulkan masalah²⁷. Integritas seseorang akan terbentuk dari sejauh mana orang tersebut dapat memelihara amanah yang diberikan kepadanya. Pebisnis yang baik adalah yang mampu memelihara integritasnya. Integritas yang terpelihara akan menimbulkan kepercayaan (trust) bagi nasabah, mitra bisnis, dan bahkan semua stakeholder dalam suatu bisnis. Dari sinilah, bisnis yang didasarkan dengan nuansa syariah akan bangkit, sepanjang sifat-sifat Nabi Muhammad SAW. menjadi jiwa dalam perilaku bisnisnya. Karena itu, sebagai seorang mukmin, hendaklah berlaku amanat, menempatkan dan memanfaatkan segala anugerah Allah secara hak, menjaga diri dari maksiat lahir dan maksiat batin, menegtrjakan perintah-perintah Allah secara komplit dan permanent, menjaga, memelihara dan menunaikan kepercayaan orang lain yang dipercayakan kepadanya, serta menjauhkan diri dari sifat khianat.²⁸

²⁷ Ali Hasan, “Manajemen Bisnis Syariah”, (Yogyakarta: Pustaka Bisnis Pelajar, 2009), hlm. 286

²⁸ Idrus, “Menuju Insan Kamil”, (Solo:CV. Aneka, 2010), hlm 72

3. Fathanah dapat diartikan sebagai cakap atau cerdas memiliki kemampuan intelektual, kreatif, percaya diri dan bijaksana. Oleh karenanya seorang businessman yang fathanah adalah seseorang yang memahami, mengerti dan menghayati secara mendalam segala sesuatu yang berhubungan dengan kewajiban dan tugasnya secara cerdas²⁹. Pemimpin perusahaan yang fathanah artinya memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Nilai bisnisnya ialah memiliki visi, misi, cerdas, menguasai atau luas pengetahuannya mengenai barang dan jasa, serta selalu belajar, mencari pengetahuan³⁰. Salah satu ciri orang yang paling bertakwa adalah orang yang paling mampu mengoptimalkan potensi pikirnya. Al-Quran menyebut orang yang senantiasa mengoptimalkan potensi pikirnya dengan sebutan *ulul-albab*, yaitu orang yang iman dan ilmunya berinteraksi secara seimbang (*dynamic equilibrium*). Allah SWT bahkan memberikan peringatan keras kepada orang-orang yang tidak menggunakan akalnyanya. Allah SWT berfirman :

وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَنْ تُؤْمِنَ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ وَيَجْعَلُ الرَّجْسَ عَلَى الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ

Artinya: Tidak seorang pun akan beriman, kecuali dengan izin Allah dan Dia menimpakan azab kepada orang-orang yang tidak mau mengerti. (QS Yunus (10):100)

Jika mengacu bagaimana cerdasnya Rasulullah mengatur bangsa Arab yang pada saat itu dalam keadaan bodoh dan terpecah belah kemudian menyatukannya dalam satu bangsa yang besar yang berbudaya, maka kemampuan dalam analisa, manajemen, dan evaluasi serta komunikasi yang ‘cerdas’ harusnya dilakukan dengan totalitas dalam bisnis. Cerdas dalam melakukan perencanaan, mengorganisir, menerapkan strategi-strategi bisnis, dan cerdas dalam semua hal. Dengan memiliki sifat fathanah seseorang akan menguasai bidangnya, menjadi

²⁹ Mustofa, “Enterpreneursip Syariah: (Menggali Nilai-Nilai Dasar Manajemen Bisnis Rasulullah)”, Jurnal Al-Mizan Vol. 9 No.1 1 Juni 2013 ISSN: 1907-0985, hlm. 41

³⁰ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, “Manajemen Bisnis Syariah”, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 176

seorang profesional, dan mampu menghasilkan keputusan yang cepat dan tepat. Implikasi ekonomi sifat fathanah dalam bisnis adalah segala sesuatu aktivitas dalam manajemen suatu perusahaan harus dengan kecerdasan. Yakni dengan mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan. Memiliki sifat jujur, benar, dan bertanggung jawab saja tidak cukup dalam mengelola bisnis secara profesional. Profesional ini sangat penting, karena menduduki posisi penting, kecintaan Allah SWT pada mereka yang bekerja dengan professional, Rasulullah SAW bersabda : “*Sebaik-baik pekerjaan ialah usahanya seorang pekerja jika ia berbuat sebaik-baiknya*” (HR. Ahmad) Sifat fathanah ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki Ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum³¹. Sifat fathanah pulalah seperti yang diriwayatkan oleh Imam AIBukhari yang mengantarkan Nabi Muhammad SAW. (sebelum menjadi Nabi) mendapat keberhasilan dalam kegiatan perdagangan. Pebisnis syariah mesti mampu mengadopsi sifat ini jika ingin menjadi seorang pebisnis yang sukses di masa depan, terutama dalam menghadapi situasi persaingan (competitive setting) yang bukan hanya rumit (complicated) dan canggih (sophisticated), tetapi bahkan kadang-kadang menghadapi situasi yang kacau (chaos). Pebisnis juga harus mempunyai kecerdasan memprediksi situasi persaingan global ke depan dengan kemajuan teknologi komunikasi yang demikian pesat, yang sudah tidak mengenal batas garis wilayah dan teritorial suatu negara.

4. Sifat *tabligh* artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat *tabligh*, akan menyampaikan sesuatu dengan benar (*bil hikmah*) melalui tutur kata yang menyenangkan dan lemah lembut (*al aqshid*)³². Seorang pemimpin dalam dunia bisnis haruslah menjadi seseorang yang mampu mengkomunikasikan visi dan misinya dengan

³¹ Rivai Veitzal dan Andi Buchari, Op.cit., hlm. 236

³² Mustofa, Op Cit. hlm. 43

benar kepada karyawan dan stakeholder lainnya. Seorang pemasar harus mampu menyampaikan keunggulankeunggulan produknya dengan jujur dan tidak berbohong dan menipu pelanggan. Dia harus menjadi seorang komunikator yang baik yang bisa berbicara benar dan bi al-hikmah (bijaksana dan tepat sasaran) kepada mitra bisnisnya. Kalimat-kalimat yang keluar dari ucapannya "terasa berat" dan berbobot. AI-Quran menyebutnya dengan istilah *qaulan sadidan* (pembicaraan yang benar dan berbobot). Allah SWT berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ
وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا

Artinya : Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar. Niscaya Dia (Allah) akan memperbaiki amal-amalmu dan mengampuni dosa-dosamu. Siapa yang menaati Allah dan Rasul-Nya, sungguh, dia menang dengan kemenangan yang besar. (QS Al-Ahzab (33): 70-71).

Seorang pebisnis Islami selain harus memiliki gagasan-gagasan segar, ia juga harus mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya secara tepat dan mudah dipahami oleh siapa pun yang mendengarkan. Dalam bahasa AI-Quran disebut dengan bi al-hikmah. Allah SWT Berfirman:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ
أَعْلَمُ بِمَنْ صَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya : Serulah (manusia) ke jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik serta debatlah mereka dengan cara yang lebih baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang paling tahu siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dia (pula) yang paling tahu siapa yang mendapat petunjuk.(QS. Al-Nahl (16):125).

Ayat tersebut mengisyaratkan makna bahwa selain harus bi al-hikmah dan penyampaian yang baik, seorang pemimpin juga harus mampu berargumentasi, berdialog, dan berdiskusi dengan baik. Karena itu, kami menganggap sifat tabligh ini merupakan salah satu key success factors dalam mengelola bisnis di masa depan.

a. Konsep Pengembangan Sumber Daya Insani

1. Pengembangan Sumber Daya Insani (Makro)

Pengembangan sumber daya Insani secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan Insani dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa yang mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan. Sedangkan pengembangan sumber daya Insani secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Pengembangan sumber daya Insani yang merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya Insani berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan aspek-aspek lainnya. Pengembangan sumber daya Insani ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik Insani, teknologi, pekerjaan maupun organisasi. Pengembangan sumber daya Insani tidak hanya terfokus pada pegawai/karyawan yang baru direkrut, akan tetapi untuk pegawai/karyawan yang sudah lama bekerja. Pengembangan merupakan suatu proses yang terdiri dari: (1) Pelatihan, untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dan (2) Pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, pengertian dan latar belakang.

Kualitas sumber daya Insani bagi sebuah organisasi ditentukan oleh 3 (tiga) faktor utama, yakni: pendidikan, kesehatan, dan ekonomi. Oleh sebab itu apabila kita menilai kualitas sumber daya Insani sebuah bangsa dapat diukur dari tingkat pendidikan, kesehatan dan ekonomi dari bangsa yang bersangkutan. "*Development is an effort to provide employees with the abilities that the organization will need in the future*"³³. Pengembangan merupakan upaya memberikan karyawan kemampuan yang dibutuhkan organisasi di masa depan. Pengembangan karyawan dilakukan melalui penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karir. Penilaian kinerja meliputi identifikasi, pengukuran dan

³³ Nguyen, Thang V & Bryant, Scott . E. 2006. *A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in 345 Vietnam*. *Journal of Management*, (Online), Vol. 10, No. 23 (<http://www.apim.edu.vn/userfiles/file/ISBJ>)

mengelola kinerja sumber daya Insani dalam organisasi. Pelatihan adalah proses yang memberikan karyawan keahlian khusus, atau membantu karyawan memperbaiki kekurangan kinerjanya. Pengembangan adalah upaya memberikan karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi di masa depan. Pengembangan karir adalah upaya yang difokuskan pada mengembangkan, memperkaya dan membuat karyawan lebih cakap.

Selanjutnya Simamora menyatakan bahwa: Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian atau pengetahuan tertentu. Sedangkan pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik³⁴. Kemudian *De Cenzo et al* menambahkan bahwa : Pengembangan sumber daya Insani terdiri dari (1) Pelatihan pegawai, adalah present-oriented training yang fokusnya adalah pekerjaan pegawai saat ini. (2) Pengembangan pegawai, adalah future-oriented training yang fokusnya adalah pada pertumbuhan personal dari pegawai, dan (3) Pengembangan karir. Lebih lanjut *De Cenzo dan Robbins* memberikan penekanan terhadap prinsip *The Learning Curve*, yaitu: (1) Nilai belajar akan semakin tinggi jika pelajarannya termotivasi, (2) Belajar memerlukan umpan balik, (3) Kebiasaan belajar akan cenderung berlangsung secara berulang jika ada faktor pemaksaan, (4) Latihan akan meningkatkan performa, (5) Belajar dimulai dengan cepat kemudian akan menjadi stabil, dan (6) Pelajaran harus bisa ditransferkan ke pekerjaan³⁵.

Senada dengan pendapat *Milkovich et al* yang menyatakan bahwa : Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk dapat memperoleh keahlian, peraturan-peraturan, konsep atau sikap-sikap yang akan menghasilkan kesesuaian antara karakteristik pegawai dengan permintaan perusahaan. Sedangkan

³⁴ Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN

³⁵ De Cenzo, David A & Robbins P Stephen. 2002. *Human Resource Management*. New York : John Willey and Sons Inc

pengembangan menurutnya adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas dan motivasi pegawai agar dapat menjadi aset perusahaan yang berharga. Jadi pengembangan disini tidak hanya pelatihan tetapi juga karir dan berbagai pengalaman lainnya³⁶. “Pengembangan sumber daya Insani meliputi pelatihan (*training*), pengembangan (*development*), pengembangan karir (*career development*) dan penilaian kinerja (*performance appraisal*)”³⁷.

Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya manajemen yang terencana dan berkesinambungan untuk memperbaiki tingkat kompetensi pegawai dan kinerja organisasi. Pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang dirancang memberikan kesempatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya. Pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan organisasi. Pengembangan karir (*career development*) merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa orang dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal dari review periodik dan evaluasi kinerja individu atau tim. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Harrison adalah: Pelatihan dan pengembangan merupakan rencana organisasi untuk meningkatkan tingkat kompetensi pegawai. Hal ini sangat penting karena adanya perubahan di tempat kerja dan angkatan kerja, menjaga persaingan dan memperbaiki produktivitas, dan keharusan dari perundang-undangan yang ada. Menurutnya kesuksesan suatu pelatihan ditentukan oleh reaksi peserta pelatihan (*trainee*), banyaknya pelajaran yang diterima, perubahan perilaku dalam bekerja, dan hasil konkret³⁸

³⁶ Milkovich, George T & Boudreau, John W. 1997. *Human Resource Management. 8 th Edition. Chicago : Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company*

³⁷ Mondy, R. Wayne., Noe Robert. M & Premeaux, Shane R. 2000. *Human Resource Management. 7 th Edition. London : Pretince Hall.*

³⁸ Harrison, Rosemary. 2000. *Human Resource Management: Issues and Strategies. Wokingham-England : Adison-Wesley Pubication Cooperation*

Berdasarkan pendapat beberapa pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi pengembangan merupakan suatu upaya manajemen untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan pengelola koperasi melalui pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan karir, sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi Lembaga koperasi tersebut.

2. Pengembangan Sumber Daya Insan (Mikro)

Pengembangan sumber daya Insani secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja, maka sumber daya Insani yang dimaksudkan adalah tenaga kerja, pegawai atau karyawan (*employee*)³⁹. Sumber daya Insani atau karyawan di suatu lembaga ini juga sangat penting perannya dalam mencapai keberhasilan lembaga atau departemen yang dimaksud. Analog dengan uraian secara mikro, maka fasilitas yang canggih dan lengkap belum merupakan jaminan akan keberhasilan lembaga itu, tanpa diimbangi kualitas dari karyawan yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Hal ini pun dapat kita lihat misalnya, perusahaan-perusahaan asing yang hanya mempekerjakan beberapa orang saja, hasilnya lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan nasional yang karyawannya lebih banyak dengan fasilitas yang lengkap pula.

Disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya Insani secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal. Hasil ini dapat berupa jasa maupun benda atau uang. Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya Insani itu terdiri dari perencanaan (*planning*) pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*). Pengembangan sumber daya Insani dapat dilakukan secara makro maupun secara mikro. Pengembangan sumber daya Insani secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan Insani dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa yang mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan. Sedangkan pengembangan sumber daya Insani secara mikro adalah suatu proses perencanaan

³⁹ Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.

pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal.

Pengembangan sumber daya Insani yang merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya Insani berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan aspek-aspek lainnya. Pengembangan sumber daya Insani ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik Insani, teknologi, pekerjaan maupun organisasi. Pengembangan sumber daya Insani tidak hanya terfokus pada pegawai/karyawan yang baru direkrut, akan tetapi untuk pegawai/karyawan yang sudah lama bekerja. Pengembangan merupakan suatu proses yang terdiri dari: (1) Pelatihan, untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dan (2) Pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, pengertian dan latar belakang.

Selanjutnya Simamora menyatakan bahwa: Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian atau pengetahuan tertentu. Sedangkan pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik⁴⁰. Kemudian De Cenzo *et al* menambahkan bahwa : Pengembangan sumber daya Insani terdiri dari (1) Pelatihan pegawai, adalah *present-oriented training* yang fokusnya adalah pekerjaan pegawai saat ini. (2) Pengembangan pegawai, adalah *future-oriented training* yang fokusnya adalah pada pertumbuhan personal dari pegawai, dan (3) Pengembangan karir. Lebih lanjut De Cenzo dan Robbins memberikan penekanan terhadap prinsip *The Learning Curve*, yaitu: (1) Nilai belajar akan semakin tinggi jika pelajarannya termotivasi, (2) Belajar memerlukan umpan balik, (3) Kebiasaan belajar akan cenderung berlangsung secara berulang jika ada faktor pemaksaan, (4) Latihan akan

⁴⁰ Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.

meningkatkan performa, (5) Belajar dimulai dengan cepat kemudian akan menjadi stabil, dan (6) Pelajaran harus bisa ditransferkan ke pekerjaan⁴¹.

Senada dengan pendapat Milkovich *et al* yang menyatakan bahwa : Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk dapat memperoleh keahlian, peraturan-peraturan, konsep atau sikap-sikap yang akan menghasilkan kesesuaian antara karakteristik pegawai dengan permintaan perusahaan. Sedangkan pengembangan menurutnya adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas dan motivasi pegawai agar dapat menjadi aset perusahaan yang berharga. Jadi pengembangan disini tidak hanya pelatihan tetapi juga karir dan berbagai pengalaman lainnya⁴².

Pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan organisasi. Pengembangan karir (*career development*) merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa orang dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal dari *review* periodik dan evaluasi kinerja individu atau tim.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi pengembangan merupakan suatu upaya manajemen untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan karir, sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

b. Pendidikan dan Pelatihan Dalam Perspektif Syariah

Pendidikan dan latihan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan

⁴¹ De Cenzo, David A & Robbins P Stephen. 2002. *Human Resource Management*. New York : John Willey and Sons Inc

⁴² Milkovich, George T & Boudreau, John W. 1997. *Human Resource Management*. 8th Edition. Chicago : Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company.

pegawai.⁴³ Tuntutan terhadap pendidikan dan pelatihan disamping datang dari kebutuhan tenaga terampil untuk menangani tugas yang ada (dari dalam), tetapi juga berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi (dari luar). Oleh karena itu, institusi dituntut untuk menyesuaikan dirinya dengan perkembangan yang ada dengan menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan.⁴⁴

Islam mendorong untuk melakukan pendidikan dan pelatihan terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.⁴⁵

Adapun pola pendidikan dan latihan berbasis Syariah dapat diwujudkan dalam empat metode, yaitu :⁴⁶

1. Metode Tilāwah

Tilāwah secara bahasa artinya *tabi'a - mutaba'ah* artinya mengikuti. Bisa dengan cara mengikuti badannya atau orang, mengikuti hukumnya dan mengikuti bacaannya dengan memperhatikan mengkaji isi yang terkandung di dalamnya. Atau dengan kata lain Tilāwah berarti membaca dan memahami karena harus diamalkan dalam kehidupan sehari-hari yang berhubungan dengan kebaikan. Tilāwah memiliki makna membaca yang diarahkan untuk membaca ayat ayat Allah. Ayat Allah tersebut bisa diartikan dalam bentuk *kauniyah* (ciptaan, alam) dan *qauliyyah* (Alqur'ān). Tilāwah diartikan sebagai kemampuan Insani membaca ayat Allah secara luas, termasuk dalam kejadian alam, sejarah Insani, atau kondisi psikologis Insani itu sendiri. Implikasinya adalah membudayakan membaca Alqur'ān sebagai bentuk pembinaan psikologis untuk meningkatkan kesalehan pribadi. Dalam arti

⁴³ Michael Harris, *Human Resource Management (A Practical Approach)*, (New York : Harcour Brance, 1997), h. 306.

⁴⁴ Raja Abdul Ghafoor Khan, Furqan Ahmed Khan, and Muḥammad Aslam Khan, *Impact of Training and Development on Organizational Performance, Global Journal of Management and Business Research* Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011.

⁴⁵ Aḥmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), h. 117.

⁴⁶ Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*, (Bandung : Khazanah Intelektual, 2014), h. 16-17.

sosial adalah dengan mengajak karyawan untuk membaca ayat Allah, misalnya dengan studi banding atau widyawisata sesuai dengan teori penguatan (*reinforcement theory*). Alqur“ān memberikan suatu metode praktis dalam proses pelatihan, yaitu Berwidyawisata sebagaimana dalam keumuman QS. Ar Rum [30] ayat 9 :

أَوَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ كَانُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً
وَأَقَارُوا الْأَرْضَ وَعَمَرُوهَا أَكْثَرَ مِمَّا عَمَرُوهَا وَجَاءَتْهُمْ رُسُلُهُم بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ
لِيُظْلِمَهُمْ وَلَكِن كَانُوا أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ

*Artinya : “Dan Apakah mereka tidak Mengadakan perjalanan di muka bumi dan memperhatikan bagaimana akibat (yang diderita) oleh orang-orang sebelum mereka? orang-orang itu adalah lebih kuat dari mereka (sendiri) dan telah mengolah bumi (tanah) serta memakmurkannya lebih banyak dari apa yang telah mereka makmurkan dan telah datang kepada mereka Rasul-rasul mereka dengan membawa bukti-bukti yang nyata. Maka Allah sekali-kali tidak Berlaku zalim kepada mereka, akan tetapi merekalah yang Berlaku zalim kepada diri sendiri”.*⁴⁷

Ayat di atas memberikan pelajaran, menurut *widyawisata* dapat memberikan pengalaman langsung, empiris, aktual dan objektif. Aplikasinya dalam masa sekarang dikenal sebagai *outbond training*. Tujuannya adalah agar Insani dapat melaksanakan tugasnya di dalam kehidupan, maka dia membutuhkan persiapan yang sesuai dengan *manhaj Islam*, dimana asas *manhaj* tersebut adalah pendalaman iman kepada Allah, memahami nilai-nilai Islam, memerangi nilai-nilai yang buruk, peduli terhadap Insani baik jiwa maupun raga, meningkatkan kemampuannya, dan persiapan lainnya sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT.⁴⁸ Sehingga *problem ideologis*, yakni tidak dapat mengaitkan secara efektif pentingnya pengetahuan dengan orientasi ideologinya. Akibatnya mereka tidak terdorong untuk belajar, membaca, dan meneliti. Mereka merasa berdosa kalau tidak shalat, tetapi tidak merasa berdosa kalau tidak membaca. Sedangkan problema

⁴⁷ Departemen Agama RI, *Alqur“ā n dan Terjemahnya...*, h. 642.

⁴⁸ Jaribah bin Ahmad al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar bin al-Khathab*, (Jakarta : Khalifa, 2012), h. 436.

bahasa terlihat pada sikap umat Islam yang hanya meniru orang Barat tanpa mampu melahirkan gagasan dan pemikiran yang orisinal.⁴⁹

2. Metode Ta'lim

Menurut Abudin Nata lafal *at-Ta'lim* berasal dari kata *'allama* yang mengandung kata mengajar. Abdul Fatah Jalal berpendapat bahwa, istilah *at-Ta'lim* berhubungan dengan pemberian bekal pengetahuan yang dalam Islam pengetahuan dinilai sesuatu yang memiliki kedudukan yang tinggi".⁵⁰ Kata *ta'lim* dengan kata kerjanya *'allama* juga sudah digunakan pada zaman Nabi. Baik dalam Alqur"ān, Ḥadīṣ atau pemakaian sehari-hari, kata ini lebih banyak digunakan dari pada kata *tarbiyah*. Dari segi bahasa, perbedaan arti dari kedua kata itu cukup jelas. Seperti digambarkan dalam Alqur"ān berikut ini :

1) QS. Al-Baqarah [2] ayat 31 :

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ

Artinya : dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!".⁵¹

2) QS an-Naml [27] ayat 16 :

وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُدَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنْطِقَ الطَّيْرِ وَأَوْتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ

Artinya : "dan Sulaiman telah mewarisi Daud dan Dia berkata: "Hai Insani, Kami telah diberi pengertian tentang suara burung dan Kami diberi segala sesuatu. Sesungguhnya (semua) ini benar-benar suatu kurnia yang nyata".²¹³

Kata *allama* pada kedua ayat tadi mengandung pengertian sekedar memberitahu atau memberi pengetahuan, tidak mengandung arti pembinaan kepribadian, karena sedikit sekali kemungkinan membina kepribadian Nabi

⁴⁹ Abuddin Nata, *Metodologi Studi Islam*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2013), h. 4246.

⁵⁰ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 2012), h. 8.

⁵¹ Departemen Agama RI, *Alqur"ān dan Terjemahannya...*, h. 14. ²¹³*Ibid*, h. 595.

Sulaiman melalui burung, atau membina kepribadian Adam melalui nama-nama benda. Lain halnya dengan pengertian *rabba*, *addaba* dan sebagainya yang jelas mengandung kata pembinaan, pimpinan, pemeliharaan dan sebagainya. Pemaknaan pendidikan lebih jauh juga diterminologikan sebagai usaha untuk menginternalisasikan nama-nama keagungan Tuhan. Intensitas pengajaran Tuhan kepada Adam yang menyebabkan harus dipatuhi dan dimuliakan adalah karena telah memiliki tiga macam kecerdasan intelektual, yakni (1) kecerdasan intelektual, (2) kecerdasan emosional dan (3) kecerdasan spiritual. Melalui kecerdasan intelektual Adam as. mampu membaca, memahami, memanfaatkan, menguasai, mengatur, memakmurkan dan melestarikan alam semesta dalam perannya sebagai *Khalifa fi al-'Ard*. Dengan kecerdasan emosional Adam as. memiliki sikap empati, kasih sayang dan menghargai ketentuan Allah SWT. Sementara dengan kecerdasan spiritual, Adam as. mampu patuh, taat dan berusaha memperhambakan diri kepada Allah SWT.⁵²

Mengimplementasikan kecerdasan yang dimiliki Insan dengan mengelola koperasi secara baik yang berlandaskan norma-norma keislaman Hal ini dilakukan untuk mengingatkan kembali bahwa koperasi merupakan Lembaga yang dibentuk untuk saling bergotong royong. Semakin tinggi kualitas pengelolaan Perkoperasian maka akan semakin cepat koperasi menjadi lebih baik.

3. Metode Tazkiyah

Secara etimologi *tazkiyah* mempunyai dua makna, yakni penyucian dan pertumbuhan.⁵³ *Tazkiyah* dalam arti yang pertama adalah membersihkan dan mensucikan diri dari sifat-sifat tercela, sedangkan arti yang kedua adalah menumbuhkan dan memperbaiki jiwa dengan sifat-sifat terpuji. Dengan demikian, *tazkiyah* tidak saja terbatas pada pembersihan dan penyucian diri, tetapi juga meliputi pembinaan dan pengembangan diri. Tazkiyah dimaksudkan sebagai cara untuk memperbaiki seseorang dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi

⁵² M. Nasir Budiman, *Pendidikan dalam Perspektif Alqur''ān*, (Jakarta : Madani Pers,

⁵³ Said Hawwa, *Al-Mustakhlash fi Tazkiyat al-Anfus*, terj. Amir Rafiq Shaleh Tahmid, *Mensucikan Jiwa : Konsep Tazkiyatun Nafs Terpadu*, (Jakarta : Robbani Press, 2012), h. 2.

dalam hal sikap, sifat, kepribadian dan karakter. Semakin sering seseorang melakukan tazkiyah pada karakter kepribadiannya, semakin Allah SWT membawanya ke tingkat keimanan yang lebih tinggi sebagaimana dalam keumuman QS. Asy-Syams [91] ayat 9-10 :

قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا

*Artinya : “Sesungguhnya beruntunglah orang yang mensucikan jiwa itu dan sesungguhnya merugilah orang yang mengotorinya”.*⁵⁴

Melalui ayat di atas jelas bahwa mensucikan jiwa adalah sesuatu yang penting dalam kehidupan seorang Insani. Jiwa yang bersih akan menghasilkan perilaku yang bersih pula, karena jiwalah yang menentukan suatu perbuatan itu baik atau buruk. Jadi, dapat dikatakan bahwa puncak kebahagiaan Insani terletak pada tazkiyah serta puncak kesengsaraan Insani terletak pada tindakan membiarkan jiwa mengalir sesuai dengan tabiat alamiah. Implikasinya pelatihan untuk mengubah perilaku dan kinerja yang perlu diperbaiki.

- a) Mengubah Perilaku yaitu Pelatihan merupakan proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian atau kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.⁵⁵
- b) Memperbaiki Kinerja yaitu Pendidikan dan pelatihan pada esensinya adalah “Setiap usaha untuk memperbaiki performansi atau kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau sesuatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya”.⁵⁶

4. Metode *hikmah*

⁵⁴ Departemen Agama RI, *Alqur”ān dan Terjemahannya...*, h. 1064.

⁵⁵ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang : UIN-Malang Press, 2012), h. 37.

⁵⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 197,

Hikmah diartikan sebagai sesuatu yang bila diperhatikan/digunakan akan mendatangkan kemaslahatan dan kemudahan yang besar dan lebih besar, serta menghalangi terjadinya mudharat atau kesulitan yang besar atau lebih.⁵⁷ Sedangkan Hamka menjelaskan kata hikmah: Hikmat, (kebijaksanaan). Yaitu secara bijaksana, akal budi, yang mulia, dada yang lapang dan hati yang bersih menarik perhatian orang kepada agama, atau kepada kepercayaan terhadap Tuhan. Contoh-contoh kebijaksanaan itu selalu pula ditunjukkan Tuhan.⁵⁸ Metode pendidikan dan pelatihan sumber daya Insani berbasis Syariah terdapat dalam keumuman QS. An-Nahl [16] ayat 125 merupakan metode hikmah atau metode pendidikan Islam dengan keteladanan⁵⁹ sebagai berikut :

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ
أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya : “serulah (Insani) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”⁶⁰

Mengeni perilaku metode pendidikan dalam ayat ini, yaitu Rasulullah SAW sebagai sumber keteladanan bagi umat Insani, segala perkataan, perbuatan dan pendapat beliau dijadikan contoh dan pedoman dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Selain keteladanan kata hikmah dalam ayat ini juga diartikan dengan kebijaksanaan, maka dalam hal ini Rasulullah SAW selalu berlaku bijaksana dalam mengambil segala keputusan. Contoh dalam ayat ini dapat juga dilihat pada ayat 126, dimana ayat tersebut menjelaskan mengenai cara pemberian balasan atau hukuman, harus dilakukan dengan sebijaksana dan seadil mungkin, tidak lebih dan tidak kurang. Sebagaimana diceritakan dalam asbabun nuzul pada ayat 126, Rasulullah SAW bersabar dengan mengurungkan niat beliau membalas perbuatan

⁵⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah Pesan, Kesan dan Keserasian Alqur'an*, (Jakarta : Lentera Hati, 2012), J. 7, h. 391.

⁵⁸ Hamka, *Tafsir Al-Azhar* ..., J. 14, h. 321.

⁵⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah* ..., Juz 7, h. 386.

⁶⁰ Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya*..., h. 421.

orang-orang kafir terhadap jasad Hamzah. Keputusan Rasulullah SAW dalam hal ini adalah contoh hal kecil mengenai kebijaksanaan Rasulullah SAW.⁶¹

Dengan melihat sifat *al-hikmah* yang merupakan perpaduan dari unsur-unsur *al-Khibar* (pengetahuan), *al-Miran* (latihan) dan *at-Tarjih* (pengalaman), sehingga dapat dianggap orang yang dibekali dengan pengetahuan, latihan dan pengalaman sebagai orang yang bijaksana.⁶² Implikasinya ialah dengan pelatihan melalui program *on the job training* dan *off the job training*.

a. *On the Job Training* (latihan sambil bekerja)

On the Job Training (OJT) disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan yaitu dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan riil, dibawah bimbingan/arahan yang berpengalaman atau supervisor.⁶³ Metode *on the job training* merupakan upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. Pelatih pada metode ini merupakan pegawai dalam yang dianggap mempunyai kemampuan dalam bidang tersebut. Metode *on the job training* meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan *understudy* atau *coaching*.⁶⁴

b. Metode *Off The Job Training*

Metode ini merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. metode *off the job training* meliputi :

- a) Bimbingan berencana (*programmed instruction*).
- b) Metode *konfrensi*.
- c) Metode kuliah.
- d) Studi kasus.⁶⁵
- e) *Vestibule training*

⁶¹ Ali ibn Ahmad al-Wahidy an-Naisabury, *Asbāb an-Nuzūl*, (Lebanon : Dār al-Kitāb al-ʿArabī, 1991), h. 232-233.

⁶² Fathiyah Hasan Sulaiman, *Sistem Pendidikan Versi Al-Ghazali*, alih bahasa Fathur Rahman dan Syamsudin Asyrafī, (Bandung : PT. Al-Ma`arif, 2013), h. 52.

⁶³ Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, (Malang : UIN Maliki Press, 2012), h. 218-221.

⁶⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Rafika Aditama, 2012), h. 45-46.

⁶⁵ *Ibid.*, h. 63-65.

- f) Management games
- g) Seminar.
- h) Permainan peran (*role playing*) .⁶⁶

2. Teori Inovasi

Menurut Goswami & Mathew, inovasi harus dimiliki setiap koperasi dengan Melalui proses inovasi tersebut dapat tercipta nilai tambah barang dan jasa sehingga tercipta berbagai keuntungan.⁶⁷ Greg Richards dan Julie Wilson menuliskan bahwa inovasi adalah pengenalan penemuan-penemuan baru atau menyebarkan makna penemuan baru tersebut ke dalam penggunaan umum di masyarakat.⁶⁸ Suryana berpendapat inovasi adalah kemampuan menggunakan kreativitas untuk memecahkan masalah dan meningkatkan serta memperkaya kesempatan hidup. Inovasi koperasi dapat dijelaskan secara luas dan dapat berubah dalam banyak hal. Inovasi memberikan jalan keluar baru yang dapat memberi nilai tambah bagi konsumen.

Dari uraian tersebut dapat diambil suatu pengertian yaitu "*Innovation can be described as the art of applying the new and the better, and more spesifically the process by which entrepreneurs are catalyst for change by converting opportunities into marketable realities*". Inovasi merupakan suatu cara atau proses yang membalikkan ide dan praktik, ide dan praktik tersebut dianggap baru dan dapat memberikan nilai tambah bagi pengguna, sehingga koperasi atau perusahaan memiliki nilai yang berbeda dan mampu bersaing dengan perusahaan lain.⁶⁹ Inovasi merupakan suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu perusahaan dituntut

⁶⁶ Mutiara S. Pangabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2014), h. 49.

⁶⁷ Goswami, S., & Mathew, M. (2005). Definition of innovation revisited: An empirical study on Indian information technology industry. *International Journal of Innovation Management*, 9(03), 371-383.

⁶⁸ Greg Richards dan Julie Wilson sebagaimana dikutip Poerwanto, dkk, *Inovasi produk dan motif seni batik Pesisiran sebagai basis pengembangan industri kreatif dan kampung wisata minat khusus*, *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*. Vol. 1, No. 4, September , 2012, h. 219.

⁶⁹ Suryana. (2003). *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat, ISBN : 979- 691-166-3.

untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dengan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Indikator inovasi dalam penelitian ini meliputi:⁷⁰

- 1) Keunikan dalam membuat sebuah produk akan menjadi awal kelangsungan bisnis tersebut.
- 2) Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 3) Multi fungsi.

Dalam studi literatur, Schumpeter menyebutkan bahwa terdapat lima kemungkinan jenis inovasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu :⁷¹

- 1) Pengenalan produk baru atau perubahan kualitatif dari produk yang sudah ada,
- 2) Proses inovasi baru bagi industry
- 3) Pembukaan pasar baru,
- 4) Pengembangan sumber- sumber pasokan bahan baku baru atau input lainnya, serta
- 5) Perubahan dalam koperasi.

Berdasarkan sumbernya, menjelaskan beberapa klasifikasi dari inovasi, meliputi; inovasi yang dimulai dari munculnya koperasi (*Emergent*), inovasi yang diadopsi dari dalam perusahaan lain (*Imported*) dan inovasi yang didorong dari luar koperasi (*Imposed*). Tujuan utama dari proses inovasi adalah menyediakan dan memberikan nilai pelanggan yang lebih baik. Anda dapat mengamati inovasi melalui metode strukturalis dan proses. Pendekatan struktural memperlakukan inovasi sebagai entitas dengan parameter tetap contohnya praktek manajemen dan teknologi, sementara metode proses menggunakan inovasi sebagai proses yang kompleks, dengan melibatkan grup sosial yang berbeda-beda dalam sebuah koperasi.⁷²

a. Inovasi Dalam Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan SDI dapat dianalogikan sebagai proses peningkatan

⁷⁰ Ratna Kusumawati, *Pengaruh Karakteristik Pimpinan dan Inovasi Produk Baru Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*, AKSES, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 5 No. 9, April 2010, h. 55.

⁷¹ Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge

⁷² Fathurrohman, M. *Belajar dan Pembelajaran Modern: Konsep Dasar, Inovasi dan Teori Pembelajaran*. Garudhawaca. 2017

kemampuan, keterampilan dan pengetahuan seseorang. Dari sudut pandang ekonomi, ini dapat dikatakan sebagai akumulasi modal Insani dan investasi efektifnya dalam pembangunan ekonomi⁷³. SDI memainkan peran penting dalam mendorong inovasi. Bukan rahasia lagi bahwa kesuksesan bisnis saat ini sebagian besar berputar di sekitar orang, bukan modal.⁷⁴ Inovasi penting dalam dua cara utama bagi koperasi, memainkan peran dalam perkembangan radikal dan perubahan berkelanjutan yang lebih kecil. Ketika koperasi berusaha untuk menjadi lebih inovatif, maka perilaku karyawan mereka juga harus berubah.⁷⁵ Untuk inovasi berlangsung, perusahaan dapat memanfaatkan modal Insani untuk mengembangkan keahlian koperasi untuk menciptakan produk dan layanan baru⁷⁶. Bidang inovasi dalam pengembangan SDI tidak mempunyai batasan.

Terdapat tiga kategori bidang inovasi.⁷⁷ Dalam kategori pertama, manajemen sumber daya Insani untuk inovasi mencakup semua elemen terus-menerus mencari personel yang dibutuhkan, personel yang sesuai, dan menemukan posisi yang sesuai. Hal ini merupakan kegiatan yang menantang yang memerlukan perencanaan, pendidikan dan pelatihan yang matang dan teliti. Ini termasuk tantangan untuk merekrut, mendidik dan melatih manajemen berkualitas tinggi dan personel kepemimpinan di tingkat strategis dan operasional. Pengetahuan dan keterampilan orang-orang ini sangat penting untuk memimpin dan mengelola koperasi besar dan kompleks yang menjangkau berbagai departemen.

Kedua, inovasi di bidang teknologi sangat diperlukan untuk pengembangan SDI strategis dan pembangunan kemampuan, tetapi dengan menyediakan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk menyediakan dana dan dukungan untuk itu inovasi teknologi dapat dimungkinkan. Tanpa adanya

⁷³ Figurska, I., & Matuska, E. *Employer branding as a human resources management strategy. Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2). 2013

⁷⁴ Agarwala, T. *Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14(2), 175-197.

⁷⁵ Wang, Z., Chen, J., Madsen, A. S., & Ulhøi, J. P. *Technology innovation, human resources and dysfunctional integration. International Journal of Manpower*. 2005

⁷⁶ Singh, N. *Strategic human resource practices for innovation performance. Benchmarking: An International Journal*. 2018

⁷⁷ Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. *Strategic human resource management*. Oxford University Press. 2018

dukungan dana yang dibutuhkan inovasi hanya akan jalan ditempat. Jenis inovasi yang ketiga merupakan gabungan dari dua bidang pertama dan saling melengkapi diantara ketiganya.

b. Manajemen Kinerja Berbasis Inovasi

Manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan Insani melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.⁷⁸ Menurut Wibowo manajemen Kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.⁷⁹

Sedangkan menurut *Amstrong* manajemen kinerja yaitu sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.⁸⁰ Dari pengertian diatas, yang dimaksud manajemen kinerja menurut penulis adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Menurut wibowo manajemen kinerja memberikan manfaat bagi organisasi, kelompok, dan individu, yaitu :

- a. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi.
- b. Manfaat manajemen kinerja bagi manajer.
- c. Manfaat manajemen kinerja bagi individu.⁸¹

Manajemen kinerja mendukung seluruh tujuan organisasi dengan menghubungkan pekerjaan dari setiap anggota dan pimpinan pada seluruh unit

⁷⁸ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 25

⁷⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2011), h.9

⁸⁰ *Ibid*, h. 8

⁸¹ *Ibid*, h. 11

strukturalnya. Allah SWT berfirman dalam surat At- Taubah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : “Dan Katakanlah “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin dan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah : 105).

Penjelasan dari ayat diatas adalah bekerjalah dengan keras dan jujur, seperti pepatah mengatakan barang siapa yang bersungguh-sungguh maka dia akan mendapat hasil yang baik tetapi barang siapa yang bekerja dengan biasa-biasa saja maka dia akan mendapat hasil yang biasa pula. Karena itu kesuksesan suatu organisasi atau lembaga adalah kerja organisasi yang didalamnya. Sedangkan tujuan manajemen kinerja dari suatu organisasi berbagai macam diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menerjemahkan dari visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan hasil yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan.
2. Menyediakan informasi untuk menilai, mengelola dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan organisasi.
3. Mengubah paradigma dari orientasi pengendalian dan ketaatan menjadi pendekatan strategik yang berkelanjutan kepada keberhasilan organisasi.
4. Menyediakan manajemen kinerja yang lengkap dengan memasukkan ukuran-ukuran kualitas, biaya, ketepatan waktu, kepuasan *stakeholders*, dan peningkatan keahlian organisasi.⁸²

Pencapaian tujuan suatu organisasi menunjukkan hasil kerja yang diperoleh berdasarkan aktivitas yang dijalankan organisasi. Untuk menjamin aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, maka diperlukan usaha manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan organisasi sehingga mempengaruhi perusahaan salah satunya dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Keberhasilan dari sebuah perusahaan bisa dilihat dari pekerjaannya organisasinya, oleh sebab itu perusahaan

⁸² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.

menuntut agar para organisasinya mampu meningkatkan kinerja yang optimal. Proses Manajemen Kinerja Adapun proses yang dilakukan manajemen kinerja adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan Kinerja(*Planning*)

Menurut Bacal perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.⁸³ Menurut George R. Terry dan Lealie W. Reu perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuantujuan itu dapat tercapai.⁸⁴ Sedangkan menurut Mary Robins, perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran dan tujuan organisasi, menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan mengembangkan hirarki rencana secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.⁸⁵ Dalam perencanaan kinerja, manajer harus meninjau ulang rencana dalam menentukan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana masing-masing pekerja terlibat rencana tersebut. Setiap pekerja harus memahami peran masing-masing atas kinerja yang telah direncanakan.

b. Pengorganisasian Kinerja (*Organizing*)

Setelah manajer menyusun rencana-rencana atau program-program, maka manajer perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai rencana tersebut sesuai dengan harapan. Pengorganisasian juga mampu memudahkan manajer dalam menentukan dan mengawasi orang-orang yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya. Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya Insani yang tersedia dalam organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi. Insani di dalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun rekan sekerja.

⁸³ Wibowo, *Manajemen Kinerja...* h. 66

⁸⁴ George R. Terry dan Lealie W. Reu, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,), h. 43

⁸⁵ Muhammad Munir, Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 96

Sedangkan dari luar sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan teknologi dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Clive Fletcher dan Richard Williams dalam Surya Dharm* bahwa ada empat prinsip yang mendasari manajemen kinerja yang efektif :

86

1. Manajemen kinerja dimiliki oleh manajemen lini dan bukan oleh bagian sumber daya Insani,
2. Penekanan terhadap nilai dan target organisasi,
3. Manajemen kinerja bukanlah merupakan sekumpulan pemecahan masalah tapi sesuatu yang harus dikembangkan secara khusus untuk suatu organisasi tertentu,
4. Manajemen kinerja harus berlaku bagi semua staf, bukan hanya sebagian dari kelompok manajerial saja.

c. Pengawasan Kinerja (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) atau pemantuan keberhasilan kegiatan-kegiatan dalam mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan pada saat membuat perencanaan, menyusun organisasi atau pengorganisasian. Ketika perusahaan atau organisasi bekerja menuju sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, manajer harus memonitor kegiatan-kegiatan tersebut untuk memastikan bahwa tidak ada penyimpangan dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan yang telah ditetapkan sebelumnya⁸⁷ Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan yang berhubungan dengan Tindakan atau usaha penyelamatan jalannya perusahaan kearah tujuan yang diinginkan yakni tujuan yang telah direncanakan⁸⁸

d. Evaluasi Kinerja

Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan akan memberikan

⁸⁶ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Yogyakarta: Celeban Timur, 2005), h. 57

⁸⁷ Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: In Media, 2015), h. 523

⁸⁸ Usman Effendi. *Asas Manajemen*, (Jakarta: Rajawali pers, 2014), h. 205

hasil kinerja. Suatu proses kerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya atau dapat dikatakan selesai apabila pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya pada akhir tahun. Evaluasi kerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, individu. Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencanapengembangan personel. Evaluasi terhadap hasil kinerja yang dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, tim maupun individumasing-masing pekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahuidari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi yang telah dicapai.

c. Inovasi dalam perspektif Maqasid Syariah

Sebagai hukum yang berdasarkan wahyu Allah, hukum Islam mempunyai tujuan fundamental yang dikenal dengan Maqashid al-Syari'ah. Dapat dipahami bahwa aturan apapun dalam hukum Islam tidak boleh keluar dari kerangka Maqashid al-Syari'ah. Untuk itu, dalam proses penggalian hukum Islam, ada aturan dan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi agar rumusan hukum yang dihasilkan tidak keluar dari kerangka Maqashid al-Syari'ah tersebut. Menurut Al-Ghazali yang kemudian merumuskan konsep kemaslahatan yang menjadi tujuan utama syari'at, Al-Ghazali menyatakan bahwa yang dimaksud masalah adalah menjaga maksud/keinginan Syari'at yang terwujud dalam lima hal: (1) menjaga agama; (2) menjaga jiwa; (3) menjaga akal; (4) menjaga keturunan; dan (5) menjaga harta. Lima prinsip ini yang kemudian dikenal dengan lima prinsip dasar (*alDharuriyah al-Khams*).⁸⁹

Secara umum berdasarkan pengkajian atas dalil-dalil naqli dan kasus-kasus parsial menunjukkan bahwa tujuan umum pensyari'atan hukum Islam adalah memelihara sistem/tatanan kehidupan umat Insani dan kelestarian kemaslahatan itu dengan cara menjaga kemaslahatan Insani itu sendiri yang meliputi mashlahah

⁸⁹ Abu Hamid Al-Ghazali, *Al-Mustasfa fi 'Ilmi al-Usul*, cet. ke-1, (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 1983) hlm, 286.

akal, perbuatan dan alam dimana ia hidup. Begitu juga globalisasi, khususnya di era revolusi industri 4.0. Dengan demikian maka bisa dikatakan kaidah umum dalam syari'at Islam adalah untuk mendatangkan mashlahah dan menolak mafsadah. Hal itu dapat tercapai dengan memperbaiki keadaan Insani dan menolak kemafsadatannya. Setiap perbuatan yang bermashlahah pada Insani tentu mesti direalisasikan dan senantiasa dipelihara. Sebaliknya, segala perbuatan yang menggerus kemashlahatan dan mengundang kemudharatan mesti dihindari dan dihilangkan. Disinilah peran syari'at hadir untuk memberikan suatu rumusan untuk menyelesaikan suatu problem di era revolusi industri 4.0.

Problem globalisasi yang ruhnya sangat dinamis, menjadi tantangan tersendiri dalam perubahan pola pikir umat beragama sehingga muncul sikap adaptif, defensive ataupun sikap konfrontatif. Polemik ini muncul dan dapat berjalan secara wajar, ataupun sampai titik klimaks, dalam masyarakat yang cukup plural ini, persinggungan ide dan pemikiran tersebut memiliki dinamika dan dialektika tersendiri. Adapun industrialisasi mengubah pola masyarakat untuk mengolahnya menjadi sector yang lebih menjurus dengan segala keberagamannya sehingga di butuhkan ide kreatif dan inovatif. Orang yang kreatif dan inovatif 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. Nabi عَنْ الْمَدَامِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَا أَكَلَ الْبَشَرُ طَعَامًا خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ وَ إِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ السَّلَامُ كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ Muhamamd SAW bersabda :

Hadits di atas menunjukkan bahwa bekerja atau berusaha merupakan perbuatan yang sangat mulia dalam ajaran Islam. Apalagi seseorang yang mampu menerapkan dan menciptakan sesuatu dengan tangannya sendiri sebagaimana pengertian dari inovasi. Islam sangat menghargai orang yang bekerja dengan tangannya sendiri. Orang yang bekerja/berusaha untuk mendapatkan penghasilan dengan tangannya sendiri baik untuk mencukupi kebutuhannya sendiri maupun keluarganya. Seperti yang dicontohkan oleh Nabi Dawud, salah satu pengrajin daun kurma untuk di buat keranjang dan dikenal juga sebagai pembuat baju besi. Dengan

penerapan inovasi berwirausaha, daun yang awalnya tak bernilai ekonomi menjadi bernilai setelah diolah, begitupun dengan besi.

Orang yang kreatif itu selalu ingin mencari tahu apa makna dari suatu fenomena yang nampak di depan matanya. Dari situ ia terus mengembangkan nalarnya sampai ia dapat mengungkap esensi sesungguhnya dari fenomena itu. Sikap ini sesuai dengan firman Allah dalam Q.S Ali Imran:190-191.

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا
وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا
عَذَابَ النَّارِ

Artinya : Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi serta pergantian malam dan siang terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang berakal; (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri, duduk, atau dalam keadaan berbaring, dan memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata), “Ya Tuhan kami, tidaklah Engkau menciptakan semua ini sia-sia. Mahasuci Engkau. Lindungilah kami dari azab neraka.

Tafsiran dari ayat di atas bahwa Allah menciptakan langit dan bumi adalah untuk kehidupan, kebutuhan, dan mencari rezeki. Penciptaan siang hari adalah untuk bekerja dan berkarya untuk mendapatkan rezeki, sedangkan malam hari untuk istirahat. Insani diberikan akal oleh Allah untuk berfikir bagaimana usaha yang harus dilakukan agar kebutuhan dapat tercukupi dan jauh dari kefakiran.⁹⁰ Seperti halnya seorang wirausaha dalam membangun usahanya, setelah usaha berdiri tentu akan memikirkan bagaimana tahap selanjutnya agar usahanya semakin maju. Tahap berfikir inilah yang membuat seorang wirausaha akan semakin mengembangkan daya kreativitas sehingga terjadi perubahan terus-menerus terhadap usaha yang dijalankannya.

Sebenarnya jika kita cermati lebih jauh dapat dipahami bahwa istilah era revolusi industri 4.0 merupakan suatu peradaban yang dimaksudkan untuk dicapai oleh umat yang mengimani kebenaran al qur'an. Hal ini dapat dicermati dari bagaimana Allah SWT memproses sampainya wahu kepada nabi Muhammad. Yang mana proses sampainya wahyu itu melalui media informasi yang disebut

⁹⁰ Abu Ja'far Muhammad bin Jarir Ath-Thabarani, *Tafsir At-Thabarani*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hlm. 304.

dengan Jibril “berbasis cahaya”/ digital. Bahkan Allah SWT menegaskan bahwa Allah SWT adalah sumber dari segala sumber cahaya langit dan bumi (اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ), jika kemudian dalam proses Insani memahami wahyu mengalami berbagai macam hipotesis yang terlalu jauh dari makna yang seharusnya, kemudian sebagian memberikan komentar bahwa al qur’an tidak lagi relevan dengan tuntutan zaman maka hal itu dapat dipahami sebagai keterbatasan daya nalar Insani bukan al qur’an yang keliru. Sebagai contoh peristiwa Nabi Muhammad SAW dikatakan gila karena menyampaikan informasi berbasis digital di saat nalar Insani masih jauh dari jangkauan peradaban ilmiah sebagaimana yang dialami orang-orang yang mengingari terhadap ayat dalam surat ar Rahman ayat 37:



فَإِذَا انشَقَّتِ السَّمَاءُ فَكَانَتْ وَرْدَةً كَالدِّهَانِ

Artinya : Maka, apabila langit terbelah, lalu (warnanya) menjadi merah mawar seperti (kilauan) minyak, (terjadilah kengerian yang hebat).

Ternyata setelah mengalami estafet pengingaran dari generasi-kegenerasi berikutnya hingga pada abad ke 19 yang mana pada abad itu system teknologi berbasis digital mulai dikembangkan, barulah didapatkan jawaban atas kebenaran ayat tersebut dengan menggunakan alat teleskop habbe. Ini merupakan bukti bahwa untuk dapat memahami ayat secara komprehensif itu tidak boleh dipahami dalam satu sisi tetapi setidaknya menggunakan cara pandang meminjam istilah Amin Abdullah interaktif interkoneksi serta menggunakan alat bantu teknologi. Selanjutnya espektasi yang begitu hebat tentunya tidak boleh mengabaikan aspek keseimbangan hidup akan tetapi justru al qur’an dalam menghargai masa itu harus betul-betul menjadi standar puncak peradaban Insani sebagaimana allah SWT menegaskan stتامennya diawali dengan sumpah dan berakhir pada penegasan pada standar kesuksesan. Kemudian penegasan sumpah berikutnya sebagaimana dapat dilihat dalam surat At-Tin yang terkait dengan keharusan Insani menghargai masa dengan terus mengaktifkan produktifitas dengan dua kata berkreasi dan berinovasi yang dinarasikan dalam bentuk prinsip yang setara dengan rumus yang tidak melakukan hal tersebut (berkreasi dan berinovasi) maka ia akan direndahkan

derajatnya hingga level terendah, namun jika mau melakukan hal tersebut (berkreasi dan berinovasi) maka ia akan diunggulkan derajatnya ke level tertinggi. Berdasarkan pada hal tersebut diatas dapat diketahui bahwa peratama, peradaban berbasis digital atau era revolusi industri 4.0 ini merupakan peradaban yang idial sebagaimana diinformasikan dalam al qur'an 1441 H tahun yang lalu ini artinya bukan hal yang baru dengan istilah desain rancang bangun peradaban lama yang baru direalisasikan pada abad ini. Kedua, peradaban berbasis digital yang dimaksudkan dalam al qur'an dimaksudkan untuk dapat menghatarkan umat Insani menjadi muslim-muslimah yang kaffah dan inilah yang dimaksudkan dalam *Maqashid al-Syari'ah* yakni Islam menghantarkan umatnya menjadi rahmad bagi alam semesta, cerdas, produktif, namun tetap terjaga keseimbangan.

2. Koperasi

Di dalam UU No. 25 Tahun 1992 disebutkan bahwa, “koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang melandaskankegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan”. Dan berdasarkan Pasal 3 Undang- Undang Republik Indonesia No.25 Tahun 1992 menerangkan mengenai koperasi yang bertujuan untuk “memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan pancasila dan undang-undang dasar 1945”. Adapun tujuan koperasi menurut pandangan bung hatta yaitu “tujuannya tidaklah mencari laba yang sebesar besarnya, tetapi untuk melayani kebutuhan bersama dan wadah partisipasi pelaku ekonomi skala kecil.

Perbedaan Koperasi Syariah dan Koperasi Konvensional dapat terlihat pada beberapa aspek, diantaranya sebagai berikut:⁹¹

- a. Pembiayaan, Koperasi konvensional memberikan bunga pada setiap

⁹¹ Sukmayadi, Koperasi Syariah dari teori Untuk Praktek, (Bandung: Alfabeta,2020) h 23-25

nasabah sebagai keuntungan koperasi. Sedangkan pada koperasi syariah bagi hasil adalah cara yang diambil untuk melayani para nasabahnya.

- b. Aspek Pengawasan, Aspek pengawasan yang diterapkan pada koperasi konvensional adalah pengawasan kinerja, ini berarti koperasinya diawasi kinerja para pengurus dalam mengelolai koperasi. Berbeda dengan koperasi syariah, selain diawasi pada pengawasan kinerjanya, tetapi juga pengawasan syariah. Prinsip-prinsip syariah sangat dijunjung tinggi, maka dari itu kejujuran para intern koperasi sangat diperhatikan pada pengawasan ini, bukan hanya pengurus, tetapi aliran dana serta pembagian hasil tidak luput dari pengawasan.
- c. Penyaluran Produk, Koperasi konvensional memberlakukan sistem kredit barang atau uang pada penyaluran produknya, maksudnya adalah koperasi konvensional tidak tahu menahu apakah uang (barang) yang digunakan para nasabah untuk melakukan usaha mengalami rugi atau tidak, nasabah harus tetap mengembalikan uang sebesar yang dipinjam ditambah bunga yang telah ditetapkan pada Rapat Anggota Tahunan (RAT). Aktivitas ini berbeda di koperasi syariah, koperasi ini tidak mengkreditkan barang-barangnya, melainkan menjualnya secara tunai maka transaksi jual beli atau yang dikenal dengan murabahah terjadi pada koperasi syariah, uang/ barang yang dipinjamkan kepada para nasabah pun tidak dikenakan bunga, melainkan bagi hasil, artinya jika nasabah mengalami kerugian, koperasi pun mendapatkan pengurangan pengembalian uang, dan sebaliknya. Ini merupakan salah satu bagi hasil yang diterapkan pada koperasi syariah.
- d. Fungsi Sebagai Lembaga Zakat, Koperasi konvensional tidak menjadikan usahanya sebagai penerima dan penyalur zakat, sedangkan koperasi syariah, zakat dianjurkan bagi para nasabahnya, karena koperasi ini juga berfungsi sebagai institusi Ziswaf

Menurut Masjufuk Zuhdi yang dimaksud dengan Koperasi adalah suatu perkumpulan atau koperasi yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum yang bekerja sama dengan penuh kesadaran untuk meningkatkan kesejahteraan

anggota atas dasar suka rela secara kekeluargaan. Koperasi syariah secara teknis bisa dibidang sebagai koperasi yang prinsip kegiatan, tujuan dan kegiatan usahanya berdasarkan pada syariah islam yaitu Al-quran dan Assunah. Pengertian umum dari koperasi syariah adalah badan usaha koperasi yang menjalankan usahanya dengan prinsi-prinsip syariah. Apabila koperasi memiliki unit usaha produktif simpan pinjam, maka seluruh produk dan operasionalnya harus dilaksanakan dengan mengacu kepada fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN) Majelis Ulama Indonesia. Berdasarkan hal tersebut, maka koperasi syariah tidak diperkenankan berusaha dalam bidang-bidang yang didalamnya terdapat unsur-unsur riba, maysir, dan gharar.⁹²

Sebagian Ulama menyebut Koperasi dengan *Syirkah Ta'awunyah* (Persekutuan tolong-menolong), yaitu suatu perjanjian kerja sama antara dua orang atau lebih, yang satu pihak menyediakan modal usaha sedangkan pihak lain melakukan usaha atas dasar *profit sharring* (membagi untung) menurut perjanjian. Maka dalam koperasi ini terdapat unsur *Mudharabah* karena satu pihak memiliki modal dan pihak lain melakukan usaha atas modal tersebut. Fungsi dari koperasi syariah:⁹³

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan anggota pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya, guna meningkatkan kesejahteraan sosial ekonominya
- b. Memperkuat kualitas sumber daya Insani anggota, agar menjadi lebih amanah, professional (*fathonah*), konsisten, dan konsekuen (*istiqomah*) di dalam menerapkan prinsip-prinsip ekonomi islam dan prinsip-prinsip syariah islam;
- c. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi
- d. Sebagai mediator antara menyandang dana dengan penggunaan dana, sehingga tercapai optimalisasi pemanfaatan harta
- e. Menguatkan kelompok-kelompok anggota, sehingga mampu bekerjasama melakukan kontrol terhadap koperasi secara efektif.
- f. Mengembangkan dan memperluas kesempatan kerja.

⁹² Hendi Suhendi, *Fiqih Muamalah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h 292.

⁹³ Zaenudin A. Naufal. *Fikh Muamalah Klasik & Kontemporer*. (Ghalia Indonesia. Bogor. 2012).h 152

- g. Menumbuhkan-kembangkan usaha-usaha produktif anggota.

Yang menjadi Landasan koperasi syariah:

1. Berlandaskan Pancasila dan UUD 1945
2. Berazaskan kekeluargaan
3. Berlandaskan syariah Islam yaitu Al-quran dan Assunah dengan saling tolong menolong dan menguatkan. Contoh ayat Al-quran sebagai berikut:

- a. Berdasarkan (Q.S. An-nisa 29)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

"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"

- b. Berdasarkan (Q.S. Al-Baqoroh 275)

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 فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

"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."

- c. Berdasarkan (Q.S. Al-Maidah 1)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُجْلَى الصَّيِّدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ

"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 dikehendaki-Nya"

Berdasarkan Fatwa DSN-MUI/VII/2012 Tentang penerapan prinsip Syariah, bahwa LKS (Lembaga Keuangan Syariah) yang menyalurkan dana harus memastikan bahwa akad yang digunakan dalam penyaluran dana tersebut harus berbasis Syariah dan tidak boleh berbasis ribawi. Prinsip koperasi syariah menurut Ninik Widiyanti adalah sebagai berikut :⁹⁴

- 1) Meyakini bahwa kekayaan adalah amanah Allah yang tidak dapat dimiliki siapa pun secara mutlak
- 2) Kebebasan muamalah diberikan kepada Insani sepanjang masih bersesuaian dengan syariah islam
- 3) Insani merupakan khalifah Allah dan pemakmur bumi
- 4) Menjunjung tinggi keadilan dan menolak semua bentuk ribawi dan pemusatan sumber daya ekonomi pada segelintir orang.

Produk-Produk Koperasi Syariah, Menurut Philip Kotler Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sedangkan menurut W.J Stanton produk adalah seperangkat atribut baik berwujud maupun tidak berwujud, termasuk didalamnya masalah warna, harga, nama baik pabrik, nama baik toko yang menjual (pengecer) dan pelayanan pabrik serta pelayanan pengecer, yang diterima oleh pembeli guna memuaskan keinginannya.⁴ Macam jenis produk penghimpunan dana dan penyaluran dana oleh koperasi syariah adalah sebagai berikut:

a. Produk Penghimpunan Dana (*funding*)

Pelayanan jasa simpanan atau tabungan berupasimpanan/tabungan yang diselenggarakan adalah bentuk simpanan/tabungan yang terikat dan tidak terikat atas jangka waktu dan syarat-syarat tertentu dalam penyertaan dan penarikannya adalah sebagai berikut :

- 1) Simpanan Pokok. Simpanan pokok merupakan modal awal anggota yang disetorkan dimana besar simpanan pokok tersebut sama dan tidak boleh dibedakan antara anggota.
- 2) Simpanan Wajib. Simpanan wajib masuk dalam kategori modal koperasi sebagaimana simpanan pokok dimana besar kewajibannya diputuskan berdasarkan hasil musyawarah anggota serta penyetorannya dilakukan

⁹⁴ Ninik Widiyanti, *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*, (Jakarta: Bina Adi Aksara, 2003), h 5

secara kontinu setiap bulannya sampai seseorang dinyatakan keluar dari keanggotaan koperasi syariah.

- 3) Simpanan Sukarela yaitu simpanan anggota yang merupakan bentuk investasi dari anggota atau calon anggota yang memiliki kelebihan dana kemudian menyimpan di koperasi syariah

Produk Penyaluran Dana (*financing*), Sesuai dengan sifat dan fungsi koperasi, maka sumber dana yang diperoleh haruslah disalurkan kepada anggota maupun calon anggota. Sifat penyaluran dananya ada yang komersil ada pula sebagai pengembanfungsi sosial. Penyaluran dana koperasi syariah berdasarkan pada unit kerjanya baik unit Sektor Riil maupun UnitJasa Keuangan Syariah (UJKS), yaitu:

- 1) Transaksi pembiayaan yang ditujukan untuk memiliki barang dilakukan dengan prinsip jual beli. Prinsip Jual beli (*Tijaroh*), dikembangkan menjadi bentukpembiayaan *Murabahah*, yaitu Koperasi syariah sebagai penjual dan anggota atau nasabah sebagai pembeli, yang mana jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati. Berdasarkan fatwa dewan syariah nasional (DSN) NO.04/DSN-MUI/IV/2000. Menyatakan *murabahah* adalah transaksi jual beli dimana koperasi syariah bertindak sebagai penjual sementara nasabah sebagai pembeli.
- 2) Transaksi pembiayaan yang ditujukan untuk mendapatkan jasa dilakukan dengan prinsip sewa. Prinsip Sewa (*Ijaroh*), Transaksi ijaroh dilandasi adanya pemindahan manfaat. Jadi pada dasarnya prinsip *ijaroh* sama dengan prinsip jual beli, namun perbedaannya terletak pada objek transaksinya. Bilapada jual beli objeknya transaksinya adalah barang, maka pada *tijaroh* objek transaksinya jasa. Pada akhir masa sewa, koperasi dapatsaja menjual barang yang disewakannya kepada nasabah. Karena itu dalam perbankan syariah dikenal dengan *ijaroh muntahhiyah bittamlik* (sewa yang diikuti dengan berpindahnya kepemilikan). Harga sewa dan harga jual disepakati pada awal perjanjian. Berdasarkan fatwa dewan syariah nasional (DSN) NO.09/DSN-MUI/IV/2000. Menyatakan *ijaroh*

adalah transaksi dimana koperasi syariah menyewakan suatu obyek sewa kepada anggota, dan atas manfaat yang diterima oleh anggota atas penggunaan obyek sewa yang disewakan tersebut, koperasi memperoleh ongkos sewa.

- 3) Transaksi pembiayaan yang ditujukan untuk usaha kerjasama yang ditujukan guna mendapatkan sekaligus barang dan jasa, dengan prinsip bagi hasil. Prinsip Bagi Hasil (*Syirkah*), untuk produk pembiayaan di koperasi syariah dioperasionalkan dengan pola-pola sebagai berikut:
 - a. *Musyarakah*, adalah kerjasama dalam suatu usaha oleh dua pihak, yang mana resiko dan keuntungan ditanggung bersama secara berimbang dengan porsi penyertaan.⁹ Berdasarkan fatwa dewan syariah nasional (DSN) NO.08/DSN-MUI/IV/2000. Menyatakan *musyarakah* adalah semua bentuk usaha yang melibatkan dua pihak atau lebih dimana mereka secara bersama-sama memadukan seluruh bentuk sumber daya baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.
 - b. *Mudharabah*, kerjasama dengan *shahibul mall* memberikan dana kepada *mudharib* yang memiliki keahlian. Jenis usaha yang dimungkinkan untuk diberikan pembiayaan adalah usaha-usaha kecil seperti pertanian, industri rumah tangga, dan perdagangan. Berdasarkan fatwa dewan syariah nasional (DSN) NO.07/DSN-MUI/IV/2000. Menyatakan *mudharabah* adalah bentuk kerjasama antara dua atau lebih pihak dimana salah satu pihak mempercayakan sejumlah modal kepada pihak lain yang bertindak sebagai pengelola (*mudharib*) dengan suatu perjanjian pembagian keuntungan.

a. Manajemen Koperasi

Koperasi Syariah adalah termasuk lembaga keuangan yang harus dikelola secara amanah, profesional, dan mandiri. Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Dari arti tersebut, secara substantif, makna manajemen mengandung unsur-unsur kegiatan yang

bersifat pengelolaan. Melayu S.P. Hasibuan menjelaskan bahwa manajemen dalam bahasa Inggris, artinya *to manage*, yaitu mengatur. Oleh karena itu, menurutnya, pertanyaan yang muncul adalah apa yang diatur, mengapaharus diatur, siapa yang mengatur, bagaimana mengaturnya, dan di mana harus diatur. Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjelaskan objek pengelolaan manajemen. Oleh sebab itu, manajemen berkaitan dengan proses perencanaan, Perkoperasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang di dalamnya terdapat upaya anggota koperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengerahkan sumber daya koperasi yang dimiliki. *James A.F. Stoner* mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, Pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya koperasi lainnya agar mencapai tujuan koperasi yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain. Manajemen koperasi itu terdiri dari: Rapat anggota, pengurus, dan manajer. Ada hubungan timbal balik antara ketiga unsur tersebut, dalam arti bahwa tidak satu unsur pun akan bisa bekerja secara efektif tanpa dibantu atau didukung oleh unsur-unsur lainnya.

Fungsi Manajemen Terdiri dari lima fungsi manajemen, yaitu perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, Pengendalian dan Pengevaluasian.

a. Perencanaan (*Planning*) berasal dari kata *plan*, artinya rencana, rancangan, maksud, dan niat, *Planning* berarti perencanaan. Perencanaan adalah proses kegiatan, sedangkan rencana merupakan hasil perencanaan. Perencanaan adalah kegiatan yang berkaitan dengan usaha merumuskan program yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijaksanaan, arah yang akan ditempuh, prosedur dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan. Dalam perencanaan terdapat penentuan-penentuan sebagai berikut:

1. Bentuk atau jenis kegiatan yang akan dilaksanakan
2. Prosedur pelaksanaan kegiatan
3. Kebijakan yang dijadikan landasan kegiatan
4. Arah dan tujuan yang hendak dicapai
5. Personal yang melaksanakan rencana
6. Waktu pelaksanaan rencana

7. Anggaran biaya yang dibutuhkan

- b. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam koperasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam koperasi. Dalam proses Perkoperasian dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bagian dan bidangnya masing-masing sehingga terintegrasikan hubungan-hubungan kerja yang sinergis, koperatif yang harmonis dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dalam Perkoperasian dilakukan hal-hal berikut:
1. Penerimaan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.
 2. Pengelompokan dan pembagian kerja menjadistruktur koperasi yang teratur.
 3. Pembentukan struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi.
 4. Penentuan metode kerja dan prosedurnya.
 5. Pemilihan, pelatihan, dan pemberian informasi kepada staf.
- c. Kepemimpinan (*Leading, Actuating*) adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya. Para pekerja sesuai dengan keahlian dan proporsinya segera melaksanakan rencana dalam aktivitas yang konkret yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan, dengan selalu mengadakan komunikasi, hubungan keInsanian yang baik, kepemimpinan yang efektif, memberikan motivasi, membuat perintah dan instruksi serta mengadakan supervisi, dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota kelompok. Dengan demikian, dalam *actuating* terdapat hal-hal sebagai berikut:
1. Penetapan saat awal pelaksanaan rencana kerja
 2. Pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan
 3. Pembinaan para pekerja
 4. Peningkatan mutu dan kualitas kerja
 5. Pengawasan kinerja dan moralitas pekerja
- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai dengan

deskripsi kerja masing-masing personal.

- e. Mengevaluasi (*Evaluating*), menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Evaluasi sebagai fungsi manajemen adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan di dalam proses keseluruhan koperasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Setiap kegiatan, baik yang dilakukan oleh unsur pimpinan maupun oleh bawahan, memerlukan adanya evaluasi. Dengan mengetahui berbagai kesalahan atau kekurangan, perbaikan selanjutnya dapat dilakukan dengan mudah, dan dapat dicari *problemsolving* yang tepat dan akurat.⁹⁵

Manajemen Dalam Perspektif Islam yaitu segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam.⁹⁶ Rasulullah saw. Bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani : “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).*” (HR Thabrani).

Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap, dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah swt. Sebenarnya, manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam. Demikian pula kita melakukan sesuatu itu dengan benar, baik, terencana, dan terkoperasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Kita tidak boleh melakukan sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan. Sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermanfaat.

Proses-proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan segala

⁹⁵ H.M.Anton Athoillah, M.M, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h 115.

⁹⁶ K.H.Didin Hafidhuddin, M.Sc dan Hendri Tanjung, S.Si, M.M, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta: GEMA MANUSIA, 2003), h 1

sesuatu secara mantap untuk melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat. Perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan. Jika perbuatan itu tidak pernah direncanakan, maka tidak termasuk dalam kategori manajemen yang baik. Dalam manajemen Syariah yang dibahas adalah tentang, perilaku dalam manajemen, struktur koperasi dan sistem yang dijalankan. Adapun keterangannya sebagai berikut:

- a. Perilaku Manajemen Yang dimaksud dengan perilaku personal manajemen adalah perilaku orang-orang yang menjalankan kegiatan manajemen yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap orang yang terlibat kegiatan dalam manajemen syariah menyakini dan menyadari tanggung jawab dan konsekuensi logisnya, maka diharapkan perilakunya akan terkendali dan tidak akan terjadi perilaku KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme) karena ia menyadari sepenuhnya adanya pengawasan dari Yang Maha Kuasa yaitu Allah SWT yang akan memperhitungkan semua perbuatannya. Dalam konteks ini manajemen syariah berbeda dengan manajemen konvensional yang sama sekali tidak terkait bahkan lepas dari nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Orang-orang yang menerapkan manajemen konvensional diduga tidak merasa ada pengawasan melekat dari Yang Maha Kuasa, kecuali sedikit ada rasadiawasi oleh pengawas dari instansi yang berwenang, karena konsep yang membangun integritasnya berbeda dengan manajemen syariah. Hal ini yang juga membedakan manajemen syariah dengan manajemen konvensional adalah setiap aktivitas/kegiatan dalam manajemen syariah selalu diupayakan menjadi amal saleh oleh pelakunya dan bernilai ibadah. Amal saleh di sini tidak semata-mata hanya perbuatan baik seperti yang dipahami selama ini, tetapi merupakan amal perbuatan baik yang dilandasi oleh persyaratan- persyaratan berikut: Niat yang ikhlas karena Allah, tata cara pelaksanaannya sesuai syariah, dilakukan dengan penuh kesungguhan.
- b. Struktur organisasi sangatlah penting, hal ini menjelaskan bahwa dalam mengatur kehidupan dunia, peranan Insani tidak akan sama. Kepintaran

dan jabatan seseorang tidak akan sama. Sesungguhnya struktur itu merupakan sunnatullah dan struktur yang berbeda-beda itu merupakan ujian dari Allah dan bukan digunakan untuk kepentingan sendiri. Manajer yang baik, yang mempunyai posisi penting, yang strukturnya paling tinggi akan berusaha agar ketinggian strukturnya itu menyebabkan kemudahan bagi orang lain dan memberikan kesejahteraan bagi orang lain.

- c. Sistem yang dijalankan dalam manajemen syariah adalah sistem yang menjadikan perilaku pelaku-pelakunya berjalan baik, tidak mudah tergoda untuk melakukan penyimpangan. Sistem yang dilengkapi dengan koridor dan rambu-rambu pengawasan, serta ada jaminan untuk dapat hidup (gaji) yang memadai bagi pelakunya. Sistem manajemen yang baik itu antara lain dapat dilihat dari bagaimana mengatur mekanisme dan hubungan kerja antara unit-unit yang ada dalam koperasi itu berjalan secara teratur, dan terkordinir, ada dalam kontrol (pengawasan) pimpinan, saling bersinergi membentuk kekuatan bersama untuk mencapai tujuan bersama. Mekanisme sistem itu dapat dilihat dari, mendayagunakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari: *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Dari keterangan diatas dapat kita pahami bahwa:⁹⁷
1. Kegiatan sistem manajemen itu dimulai dari fungsi perencanaan (*Planning*). Setelah fungsi perencanaan membuat rencana kerja dilanjutkan dengan pengkoperasiaan.
 2. Setelah fungsi Perkoperasian ini ditetapkan struktur dan orang-orangnya yang diberi tanggung jawab.
 3. Setelah semua aktivitas koperasi ini bergerak menuju tujuan koperasi memberikan pelayanan kepada masyarakat
 4. *Monitoring* dan *evaluasi* ini bekerja bukan untuk mencari-cari kesalahan orang, tetapi mencocokkan tujuan yang dapat dicapai dengan apa yang direncanakan semula.
 5. Hasil *monitoring* ini menjadi substansi utama dalam penyusunan laporan tahunan, sehingga bisa diketahui tingkat kinerja di masing-masing unit kerja koperasi. Laporan tahunan ini disampaikan ke semua unit kerja untuk dipelajari sehingga bisa menjadi *feedback* bagi mereka yang lemah

⁹⁷ Ma'ruf Abdullah , *Manajemen Berbasis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), h.19

kinerjanya untuk memperbaiki diri dan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

b. Peningkatan Pendapatan Koperasi dengan Inovasi SDI

Pendapatan, menurut kamus besar bahasa Indonesia, adalah hasil kerja (usaha), pencarian, penemuan. Dan menurut Rosjidi, pendapatan adalah peningkatan jumlah aktiva atau penurunan kewajiban perusahaan, yang timbul dari transaksi penyerahan barang atau jasa, atau aktivitas usaha lainnya dalam suatu periode yang diakui dan diukur berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum.⁹⁸ Konsep tentang pendapatan yaitu sebagai berikut:

- 1) Konsep pendapatan yang memusatkan pada arus masuk (*inflow*) aktiva sebagai hasil dari kegiatan operasi perusahaan. Pendekatan ini menganggap pendapatan sebagai inflow of net asset.
- 2) Konsep pendapatan yang memusatkan perhatian kepada penciptaan barang dan jasa serta penyaluran konsumen atau produsen lainnya, jadi pendekatan ini menganggap pendapatan sebagai outflow of good and services.

Konsep dasar pendapatan yang diungkapkan oleh patton dan Littleton dinamakan sebagai produk perusahaan yang menekankan bahwa pendapatan merupakan arus yaitu penciptaan barang dan jasa oleh perusahaan dengan proses sebagai berikut :

- 1) Proses pembentukan pendapatan (*Earnings Process*) yaitu suatu konsep tentang terjadinya pendapatan. Konsep ini berdasarkan pada asumsi bahwa semua kegiatan operasi yang diperlukan dalam rangka mencapai hasil, yang meliputi semua tahap kegiatan produksi, pemasaran, maupun pengumpulan piutang, memberikan kontribusi terhadap hasil akhir pendapatan berdasarkan perbandingan biaya yang terjadi sebelum perusahaan tersebut melakukan kegiatan produksi.
- 2) Proses relisasi pendapatan (*realization process*) yaitu proses pendapatan yang terhimpun atau terbentuk sesudah produk selesai dikerjakan dan

⁹⁸ Rosjidi, *Teori Akuntansi* (Jakarta: FEUI,1999), h. 131.

terjual atas kontrak penjualan. Jadi pendapatan dimulai dengan tahap terakhir kegiatan produksi, yaitu pada saat barang atau jasa maka pendapatan belum dapat dikatakan terjadi, karena belum terjadi proses penghimpunan pendapatan.

Menurut Syafi'i Antonio, pendapatan adalah kenaikan kotor dalam asset atau penurunan dalam lialibilitas atau gabungan dari keduanya selama periode yang dipilih oleh pernyataan pendapatan yang berakibat dari investasi yang halal, perdagangan, memberikan jasa atau aktivitas lain yang bertujuan meraih keuntungan, seperti manajemen investasi terbatas⁹⁹. Menurut Sofyan Syafri Harahap, S.E, M.S.Ac. , revenue dianggap termasuk seluruh hasil dari perusahaan dan kegiatan investasi. Termasuk revenue ialah seluruh perubahan net asset yang timbul dari kegiatan produksi dan dari laba rugi yang berasal dari penjualan aktiva dan investasi.¹⁰⁰

Menurut Suparmono dalam bukunya Pengantar Ekonomika Makro, pendapatan adalah sebagai jumlah barang-barang dan jasa-jasa akhir yang dihasilkan oleh seseorang atau suatu koperasi pada periodetertentu, biasanya satu tahun¹⁰¹. Soemarso SR mengatakan pendapatan dalam perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai pendapatan operasi dan non operasi. Pendapatan operasi adalah pendapatan yang diperoleh dari aktivitas utama perusahaan, sedangkan pendapatan non operasi adalah pendapatan yang diperoleh bukan dari kegiatan utama perusahaan. Dalam penentuan laba adalah membedakan kenaikan aktiva yang menunjukkan dan mengukur pendapatan kenaikan jumlah nilai nominal aktiva dapat terjadi dari:

- 1) Transaksi modal atau pendapatan yang mengakibatkan adanya tambahan dana yang ditanamkan oleh pemegang saham.
- 2) Laba dari penjualan aktiva yang bukan berupa barang dagangan, seperti aktiva tetap, surat-surat berharga, atau penjualan anak cabang perusahaan.
- 3) Hadiah, sumbangan atau penemuan

⁹⁹ Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, 204.

¹⁰⁰ Sofyan Syafi'i Harahap, *Akuntansi Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 50

¹⁰¹ Suparmono, *Pengantar Ekonomika Makro*, (Yogyakarta: UPP, 2002), 18.

- 4) Revaluasi aktiva
- 5) Penyerahan produk perusahaan, yaitu aliran penjualan produk..¹⁰²

Jenis-Jenis Pendapatan terdiri dari beberapa jenis, sebagai berikut:

- 1) Pendapatan bersih adalah pendapatan seseorang sesudah dikurangi pajak langsung.
- 2) Pendapatan diterima di muka adalah uang muka untuk pendapatan yang belum dihasilkan.
- 3) Pendapatan lain-lain adalah pendapatan yang berasal dari sumber-sumber diluar kegiatan utama perusahaan, tidak termasuk dalam pendapatan operasi, misalnya pendapatan sewa, pendapatan laba penjualan aktiva tetap.
- 4) Pendapatan usaha adalah pendapatan yang berasal dari kegiatan utama perusahaan.

Pengelolaan Pendapatan Koperasi Syariah didalam Pembagian SHU (sisa hasil usaha) dan pendapatan Koperasi Syariah, adalah sebagai berikut:

- a. Pembagian dan penggunaan sisa hasil usaha (SHU) Koperasi Syariah harus diputuskan oleh Rapat Anggota.
- b. Pembagian SHU sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) setelah dikurangi dana cadangan dipergunakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai berikut:
 1. Dibagikan kepada anggota secara adil berimbang berdasarkan jumlah dana yang tertanamkan sebagai modal sendiri pada koperasi dan nilai transaksi.
 2. Membiayai pendidikan dan latihan serta peningkatan keterampilan bagi pengurus, pengawas, pengelola dan karyawan koperasi.
 3. Insentif bagi pengelola dan karyawan.
 4. Keperluan lain dalam menunjang kegiatan koperasi.
 5. Pembagian dan penggunaan SHU dilakukan dengan memasukkan komponen kewajiban (potongan) zakat atas Badan Usaha Koperasi

¹⁰² Soemarsono, *Akuntansi Suatu Pengantar*, (Jakarta:PT.Rineka Cipta, 2000), h 66.

dan zakat atas perorangan sebelum dibagikan kepada anggota yang bersangkutan.

- c. Pendapatan Koperasi Syariah setelah dikurangi biaya penyelenggaraan kegiatan unit yang bersangkutan dipergunakan untuk keperluan sebagai berikut:
 1. Dibagikan kepada anggota secara berimbang berdasarkan nilai transaksi.
 2. Pemupukan modal Koperasi Syariah.
 3. Membiayai kegiatan lain yang menunjang Koperasi Syariah, sebagai berikut: bagian untuk koperasinya, anggota yang bertransaksi, dan zakat.

Distribusi Pendapatan Koperasi Syariah, yang dimaksud disini adalah pembagian pendapatan atas pengelolaan dana yang diterima Koperasi Syariah dibagi kepada para pemilik modal yang telah memberikan pembiayaan kepada Koperasi Syariah dalam bentuk *Mudharabah* atau *Musyarakah*. Sedangkan pembagian yang bersifat tahunan (periode khusus) maka distribusi pendapatan tersebut termasuk katagori SHU (Sisa Hasil Usaha) dalam aturan koperasi. Untuk pembagian bagi hasil kepada anggota yang memiliki jenis simpanan atau pemberi pembiayaan adalah didasarkan kepada hasil usaha riil yang diterima koperasi pada saat bulan berjalan. Umumnya ditentukan berdasarkan nisbah yaitu rasio keuntungan antara Koperasi Syariah dan anggota atau pemberi pembiayaan terhadap hasil riil usahanya. Misalnya nisbah 30:70, yaitu jenis simpanan Qurban anggota adalah 30 sedangkan untuk koperasi 70 terhadap keuntungan bersih koperasi (Laba bulan berjalan). Lain halnya dengan koperasi konvensional pendapatan dari jasa pinjaman koperasi disebut jasa pinjaman (bunga) tanpa melihat hasil keuntungan riil melainkan dari saldo jenis simpanan. Maka dengan demikian pendapatan bagi hasil dari Koperasi Syariah bisa naik turun sedangkan untuk Konvensional bersifat stabil atau tetap dari saldo tanpa melihat jerih payah usaha Koperasi Syariah.

Selanjutnya apabila Koperasi Syariah menerima pinjaman khusus (*Mudharabah Muqayyadah*), maka pendapatan bagi hasil usaha khusus tersebut

hanya dibagikan kepada pemberi pinjaman dan Koperasi Syariah. Bagi koperasi pendapatan tersebut dianggap sebagai pendapatan jasa atas *Mudharabah Muqayyadah*. Untuk pendapatan yang bersumber dari jasa- jasa koperasi seperti *Wakalah, Hawalah, Kafalah* disebut pendapatan *fee* Koperasi Syariah dan pendapatan sewa (*ijarah*). Pendapatan yang bersumber dari jual beli (piutang dagang) *Murabahah, Salam* dan *Istishnad* disebut *Margin* sedangkan pendapatan hasil investasi ataupun kerjasama (*Musyarakah* dan *Mudharabah*) disebut pendapatan bagi hasil.¹⁰³

Dalam rangka untuk menjaga likuiditas, diperbolehkan koperasi menempatkan dananya kepada lembaga keuangan syariah diantaranya Bank Syariah, BPRS maupun Koperasi Syariah lainnya. Dalam penempatan dana tersebut umumnya mendapatkan bagi hasil juga, maka pendapatan tersebut tidak termasuk distribusi pendapatan yang harus dibagi kepada pemilik dana pihak ketiga (jenis simpanan anggota) melainkan masuk ke dalam porsi pendapatan Koperasi Syariah. Untuk pembagian SHU tetap mengacu kepada peraturan koperasi yaitu diputuskan oleh Rapat Anggota. Pembagian SHU tersebut setelah dikurangi dana cadangan yang dipergunakan sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan.

Dalam lembaga keuangan syariah yang menjalankan pembiayaan dengan akad jual beli dan sewa. Pada akad jual beli dan sewa, koperasi syariah akan memperoleh pendapatan secara pasti. Hal ini sesuai dengan konsep dasar teori pertukaran. Teori pertukaran sering disebut sebagai *Natural Certainty Contracts*, adalah kontrak dalam bisnis yang memberikan kepastian pembayaran, baik dari segi jumlah maupun waktu. Dalam bentuk ini adalah: Cash-flownya pasti atau sudah disepakati di awal kontrak, Obyek pertukaran juga pasti secara jumlah, mutu, waktu maupun harganya.

Kontrak bisnis yang masuk dalam kategori ini adalah kontrak bisnis *tijarah* dan *ijarah*. Oleh karena itu, ketentuan yang berlaku dalam kontrak jual beli berlaku juga dalam kontrak sewa (*ijarah*). Sebagaimana mayoritas ulama

¹⁰³ Nur S. Buchori, *Koperasi Syariah Teori dan Praktik*, (Tangerang Selatan Banten: Pustaka AfaMedia, 2012), h. 72.

mangatakan, "syarat-syarat yang berlaku bagi harga jual berlaku juga bagi harga sewa."

a. *Murabahah* Dalam Lembaga Keuangan Syariah

Dalam lembaga keuangan syariah pada umumnya mengadopsi *murabahah* untuk memberikan pembiayaan jangka pendek kepada para anggota guna pembelian barang meskipun mungkin si anggota tidak memiliki uang untuk membayar. *Murabahah*, sebagaimana yang digunakan dalam koperasi syariah, prinsipnya didasarkan pada dua elemen pokok: harga beli serta biaya yang terkait, dan kesepakatan atas mark-up (laba). Ciri dasar kontrak *murabahah* (sebagai jual beli dengan pembayaran tunda) adalah sebagai berikut: Si pembeli harus memiliki pengetahuan tentang biaya-biaya terkait dan tentang harga asli barang, dan batas laba harus ditetapkan dalam bentuk presentase dari total harga plus biaya-biayanya, apa yang dijual adalah barang atau komoditas dan dibayar dengan uang, apa yang diperjual-belikan harus ada dan dimiliki oleh si penjual dan si penjual harus mampu menyerahkan barang itu kepada si pembeli, dan pembayarannya ditangguhkan. *Murabahah* seperti yang dipahami di sini, digunakan dalam setiap pembiayaan di mana ada barang yang bisa diidentifikasi untuk dijual.

b. Penyelesaian Hutang *Murabahah*

Pembiayaan untuk suatu kongsi berdasarkan *murabahah* yang harus dilunasi pada jangka waktu tertentu tidak jauh berbeda dengan pembiayaan kongsi berdasarkan suku bunga tetap. Dalam kedua kasus tersebut, pembiayaan adalah hutang, dan biaya pembiayaan apakah itu disebut bunga atau laba, ditetapkan, serta jangka waktu pembayaran pun ditetapkan. Perbedaan yang paling penting mestinya dalam hal dimana debitur gagal melunasi hutang pada waktu yang telah ditentukan. Pinjaman dengan bunga pada umumnya menimbulkan sanksi bunga tambahan jika pinjaman tidak dilunasi pada saat jatuh tempo, entah si debitur mampu membayar atau tidak. Dalam hal bank Islam atau lembaga keuangan Islam, debitur harus diberi waktu toleransi untuk melunasi jika ia tidak mampu, sesuai dengan perintah al-Quran, "jika debitur mempunyai kesulitan, maka berilah penundaan sampai ia memperoleh kemudahan." Penundaan semacam ini

harus diberikan, tanpa menambahkan beban tambahan kepada debitur atas waktu yang diberikan untuk pembayaran.

Hanya saja, di dalam praktiknya, lembaga keuangan Islam dengan dukungan Dewan Syariah mereka, telah mempersempit makna perintah al-Quran. Penerapan perintah tersebut secara umum, menurut bank-bank Islam, adalah celah potensial bagi para debitur mereka yang mungkin lalai untuk melunasi hutang mereka padahal mereka mampu melunasinya. Untuk menutup penyalahgunaan celah potensial ini, Dewan Syariah telah mengadopsi konsep 'denda' terhadap mereka yang tidak melunasi hutang tepat waktu, khususnya jika si debitur mampu melunasinya. Makna definitive dari 'mampu membayar' sulit untuk ditentukan dalam konteks ini, karena bank-bank Islam umumnya sejak awal kontrak murabahah telah memastikan bahwa dana-dana pinjaman mereka akan cukup aman, dan sedemikian rupa dijamin terlindungi dari segala risiko kegagalan atau penundaan pembayaran. Ini menjamin pembayaran harga murabahah plus mark-up kepada bank Islam dan disamping itu, suatu 'denda' atas keterlambatan pembayaran dapat dijatuhkan kepada anggota atau nasabah, yang tentu diwajibkan mematuhi.¹⁰⁴

Prinsip Distribusi Pendapatan Koperasi Syariah berdasarkan Fatwa DSN No. 15/DSN-MUI/IX/2000 menyatakan bahwa pada dasarnya LKMS boleh menggunakan Prinsip Bagi Hasil (*Revenue Sharing*) maupun bagi untung (*Profit Sharing*) dalam pembagian hasil usaha dengan mitranya. Akan tetapi jika dilihat dari segi kemaslahatan pembagian hasil usaha sebaiknya digunakan prinsip bagi hasil. Pada bagi hasil dengan prinsip *Revenue Sharing*, yang dibagikan adalah pendapatan (*revenue*). *Shahibul Maal* (pemilik dana) menanggung kerugian jika usaha dilikuidasi dan jumlah aktiva lebih kecil dari kewajiban. Bagi hasil dengan prinsip *Profit Sharing* yang dibagikan adalah keuntungan (*profit*). Jika kerugian disebabkan bukan karena kelalaian *Mudharib* (pengusaha) maka ditanggung *Shahibul Maal* dan bukan *Loss Sharing*, yakni kerugian dibebankan kepada *Mudharib*. Landasan *revenue sharing* ini dapat merujuk pada Imam Syafi'i yang

¹⁰⁴ Muhamad, *Teknik Perhitungan Bagi Hasil dan Profit Margin pada Bank Syariah* (Yogyakarta: UII Press, 2004), 114.

menyatakan: *Mudharib* tidak boleh menggunakan harta *Mudharabah* sebagai biaya baik dalam keadaan menetap maupun berpergian (diperjalanan). Dan karena *Mudharib* telah mendapatkan bagian keuntungan, maka tidak berhak mendapatkan sesuatu (nafkah) dari harta itu, karena sudah mendapatkan bagian yang lebih besar dari *Rabbul Maal*.

Landasan *Profit Sharing* sendiri merujuk pada Abu Hanifah, Imam Malik, Zaidiyah yang mengatakan: *Mudharib* dapat membelanjakan harta *Mudharabah* hanya bila perdagangannya itu diperjalanan saja baik itu berupa biaya makan, minum, pakaian dan sebagainya. Dan Imam Hambali membolehkan *Mudharib* untuk menafkahkan sebagian dari harta *Mudharabah* baik dalam keadaan menetap atau bepergian dengan ijin *Shahibul Maal*. Besarnya nafkah yang boleh digunakan adalah nafkah yang telah dikenal (menurut kebiasaan) para pedagang dan tidak boleh berlebihan atau boros.

Pada dana (simpanan) *Wadiah*, Imam Malik, Al Laits, Abu Yusuf sepakat jika mengembalikan harta (simpanan) *Wadiah*, maka keuntungan tersebut halal walaupun dengan cara menghasab (menggunakan tanpa ijin) Sedangkan Imam Abu Hanifah, Zufar, Muhammad bin Al Hasan berpendapat: mengembalikan pokok harta (yang dititipkan kepadanya) sedangkan keuntungannya disedekahkan. Oleh karena dalam penerapan prinsip *Wadiah* di Koperasi Syariah maka pendapatan atas pengelolaan dana *Wadiah* sepenuhnya menjadi hak Koperasi Syariah dan dapat diberikan sebagian bonus si penitip (anggota koperasi syariah). Dan Koperasi Syariah tidak boleh memperjanjikan bagi hasil ataupun besaran diawal akadnya.

c. Potensi Masalah Dalam Manajemen Koperasi

1. Kualitas Individu Anggota Koperasi

Menurut Hans Munker ¹⁰⁵, koperasi adalah organisasi swadaya yang menjalankan perusahaan. Istilah organisasi swadaya ini digunakan sebagai payung

¹⁰⁵ Munker, H. Hans., 1985, *Cooperative for The Rich of for The Poor*, Philips University, Marbur-Germany.

konsepsional sebagai suatu istilah umum yang mencakup berbagai jenis kelompok orang yang ingin mewujudkan cita-cita bersama melalui tindakan bersama atas dasar swadaya dan saling membantu untuk kurun waktu yang cukup lama tanpa membedakan apakah kelompok-kelompok itu formal atau informal, bekerja tradisional atau modern. Koperasi kemudian dapat dipahami sebagai sebuah organisasi ekonomi yang otonom yang bergerak dalam bidang ekonomi sosial, di mana sistem ekonomi yang dianut memberikan kesempatan bagi setiap individu atau kelompok untuk terlibat secara aktif dalam merumuskan dan menentukan tujuan koperasi.

Uraian di atas menjelaskan bahwa terdapat perbedaan dan persamaan antara koperasi dengan bentuk badan usaha lainnya. Persamaannya antara lain keduanya merupakan organisasi ekonomi otonom yang harus dapat bersaing di pasar, meningkatkan efisiensinya, dan memperkuat keuangan mereka. Perbedaannya ialah bagi koperasi, ditinjau dari sudut pandang anggota sebagai pelanggan mereka mengharapkan agar kebutuhan mereka ditunjang secara langsung. Dengan demikian koperasi tidak bebas menangani usaha yang hanya memberikan keuntungan paling besar baginya melainkan harus pula melayani anggota dengan menyediakan kebutuhan anggotanya. Implikasinya adalah akan terdapat perbedaan antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi dengan badan usaha lainnya. Yang mengandungi pengertian bahwa faktor partisipasi anggota merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi, dan juga merupakan faktor yang membedakan antara koperasi dengan badan usaha lainnya.

Menurut Robbin¹⁰⁶, sumber daya Insani berperan penting pada efektivitas organisasi, sedangkan efektivitas kinerja sumber daya Insani itu pada dasarnya akan sangat ditentukan oleh empat hal penting, yaitu produktivitas, kemangkiran (absence), pengertian karyawan, dan kepuasan kerja. Beberapa variabel bebas yang mempengaruhi ke empat variabel di atas tercakup pada tingkat individual, kelompok dan tingkat organisasi. Apabila pendapat Robbin tersebut dikaitkan

¹⁰⁶ Robbin, S.P. 1988. *Management, Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.* Ropke, Jochen, 1989, *Economic Theory of Cooperative*, Marburg-West

dengan organisasi koperasi, maka keberhasilan koperasi akan sangat ditentukan oleh sumber daya Insani koperasi itu sendiri. Sesuai dengan perangkat organisasi koperasi maka yang meningkatkan keberhasilan koperasi dilihat dari sumber daya Insaninya adalah pengurus, pengelola, pengawas dan karyawan.

Koperasi di Indonesia merupakan badan usaha yang diharapkan menjadi pendukung perekonomian Indonesia yang diperhitungkan Berdasarkan UU No. 25 Tahun 1992, pemerintah juga melakukan pembinaan terhadap koperasi. Oleh karena itu, keberhasilan koperasi di Indonesia tidak bisa lepas dari peran pemerintah. Peran pemerintah dalam hal ini adalah melakukan upaya pemberdayaan terhadap koperasi itu sendiri. Adapun unsur penting dalam pemberdayaan itu mencakup dua hal;

1. Tertanamnya Kesadaran Anggota

Unsur utama dan pertama pemberdayaan koperasi adalah berawal dari kesadaran anggota, bahwa mereka bergabung dalam wadah koperasi, pada dasarnya motifnya bukanlah untuk mencari keuntungan, melainkan untuk menggalang potensi guna secara mandiri mampu memecahkan ekonomi bersama yang mereka hadapi. Secara sendiri sendiri mereka tidak akan berdaya dalam mengatasi masalah ekonomi yang mereka hadapi, bahkan Model Pengelolcon Koperasi Berbasis Kinerja Model Pengelolaan Koperasi Berbasis Kinerja. masalah akan semakin membesar skala dan kadanya, kalau mereka mengatasinya secara sendiri sendiri tanpa bekerja sama.¹⁰⁷

Dengan bekerja sama atas dasar semangat solidaritas akan terhimpun suatu kekuatan yang membuat mereka secara bersamasama menjadi berdaya dalam mengatasi masalah ekonomi yang mereka hadapi. Dengan demikian koperasi mengajarkan anggotanya bercita-cita tinggi berdasar realitas, yaitu bahwa untuk mencapai cita-cita tentang kesejahteraan bersama perlu disusun tenaga dan dikerahkan untuk melaksanakannya¹⁰⁸. Idealisme tumbuh karena kesadaran bahwa

¹⁰⁷ Parliament, C., Lerman, Z. & Fulton, J. 1990. *Performance of Co-operatives and Investor-Owned Firms in the Dairy Industry*. *Journal of Agricultural Cooperation*. Vol. 5, pp. 1-13.

¹⁰⁸ Hatta, Mohammad. 1987. *Membangun Koperasi dan Koperasi Membangun*. Jakarta:

cita-cita kesejahteraan bersama bukan dicapai dengan seketika seperti air hujan jatuh dari langit, melainkan melalui proses perjuangan yang memakan waktu dan menuntut kesediaan berkorban dari para anggotanya. Untuk itu ada ungkapan peribahasa yang tepat diingat yang membuat mereka sadar adalah "Rawe-cawe rantas, malang-malang putung" atau "Jer basuki mawa bea". Tertanamnya idealisme sangat penting untuk membuat posisi anggota bukan sebagai beban koperasi, melainkan justru menjadi kekuatan utama koperasi.

2. Pemahaman Anggota

Anggota perlu memahami bahwa idealisme memang penting, tetapi tidak cukup hanya berbekal idealisme saja, akan membuat koperasi hanya memberikan janji-janji kosong belaka, dan ini sama saja koperasi berbohong kepada anggota. Jelas keadaan ini tidak diinginkan oleh anggota. Oleh karenanya modal idealisme perlu dilengkapi dengan pemahaman bahwa idealisme memerlukan ajang untuk penyalurannya. Untuk keperluan ini koperasi tidak lain dipahami sebagai wadah yang dapat menjadi ajang guna menyalurkan idealisme para anggota. Agar koperasi dapat menjadi ajang untuk menyalurkan idealisme.

3. Partisipasi Anggota

Partisipasi di sini adalah praktik keterlibatan emosi dan mental seseorang dalam sebuah kelompok sehingga mendorongnya untuk berkontribusi dan bertanggung jawab atas capaian tujuan kelompok. Selaras dengan posisi anggota dalam organisasi koperasi, partisipasi memiliki peranan penting di mana partisipasi ini juga merupakan hak dan kewajiban bagi anggota koperasi¹⁰⁹. Partisipasi anggota koperasi dalam dua jenis, yaitu:

- a. Sebagai pemilik disebut partisipasi kontributif. Wujud partisipasi anggota sebagai pemilik dapat berupa kontribusi terhadap pembentukan dan pertumbuhan perusahaan koperasi baik berupa keuangan, proses pengawasan terhadap tata kehidupan koperasi, misalnya menghadiri rapat anggota, ikut memberikan masukan dan informasi, dan lain sebagainya, pembuatan keputusan, dan penetapan tujuan.

- b. Sebagai pelanggan, disebut partisipasi insentif Sebagai pelanggan, partisipasi anggota adalah dengan memanfaatkan berbagai kesempatan yang menunjang keputusan yang disediakan oleh perusahaan koperasi.

Partisipasi akan dipengaruhi oleh ukuran koperasi, struktur anggota, dan jumlah unit kegiatan koperasi. Yang termasuk dalam ukuran koperasi adalah jumlah anggota dan jarak domisili koperasi dengan anggota. Semakin banyak jumlah anggota maka semakin besar biaya partisipasi yang dibutuhkan. Begitu pula semakin jauh jarak koperasi dengan anggota juga semakin meningkat biaya partisipasi yang dibutuhkan Struktur anggota juga akan menentukan partisipasi. Struktur anggota antara lain dilihat dari kebutuhan anggota dan homogenitas anggota. Semakin heterogen anggota maka kompleksitas koperasi semakin besar sehingga biaya partisipasi akan meningkat. Di samping itu, partisipasi anggota juga akan ikut ditentukan oleh jumlah kegiatan koperasi, semakin banyak jumlah kegiatan yang diusahakan oleh anggota semakin besar peluang terjadinya konflik sehingga biaya akan meningkat dan akan berakibat pula pada semakin besar peluang terjadinya moral hazard dalam tubuh koperasi.

Dari sisi konsep koperasi merupakan himpunan kerjasama antar orang yang melaksanakan kegiatan ekonomi (Community enterprise). Menurut Dunn dalam Gray & Butler¹¹⁰, anggota dalam koperasi dituntut untuk aktif berperan sebagai pengguna pemilik, pengguna-pengendali dan pengguna-pemikat. Peran aktif anggota sebagai pemilik pengguna, pengendali pengguna dan pengguna-pemikat dalam praktek merupakan wujud partisipasi anggota sebagai pencerminan adanya pemberdayaan koperasi. Dalam kaitan mekanisme kelangsungan kehidupan koperasi sebagai lembaga, partisipasi anggota mencakup:

- a) Bidang organisasi yaitu (a) Penggunaan hak dalam gelar rapat anggota; (b) Penggunaan hak dalam pemilihan pengurus dan pengawas; (c) Keterlibatan dalam kepengurusan; (d) Penggunaan hak dalam pendidikan dan pelatihan; (e) Penggunaan hak dalam komunikasi secara informal.
- b) Bidang permodalan yaitu (a) Pemenuhan simpanan pokok dan wajib; (b) Penggunaan hak menyimpan berupa simpanan sukarela; (c) Penggunaan

¹¹⁰ Gray, T.W. & Butler, G. 1991. *Charting From Within a Grounded Concept of Member Control. Journal of Agricultural Cooperation*, Vol. 6, pp. 82-93.

hak menyimpan berupa simpanan berjangka; (d) Penggunaan hak dalam menyertakan modal usaha

- c) Bidang usaha yaitu (a) Kuantitas transaksi ekonomi; (sebagai konsumen/pengguna, dan sebagai mitra); (b) Kualitas pemenuhan kewajiban bidang usaha (sebagai konsumen/ pengguna, dan sebagai mitra)

4 . Strategi

Strategi didefinisikan oleh *Thompson dan Strickland* sebagai: Pola tindakan yang digunakan manajer untuk mencapai tujuan koperasi. Strategi memiliki dua arti mendasar. Pertama, melihat ke depan. Ini tentang memutuskan ke mana Anda ingin pergi dan bagaimana Anda bermaksud untuk sampai ke sana. Hal ini dikondisikan dengan kedua ujung dan sarana. Dalam pengertian ini strategi adalah deklarasi niat: Inilah yang ingin kami lakukan dan inilah cara kami berniat melakukannya.¹¹¹ Strategi menentukan tujuan jangka panjang tetapi mereka juga mencakup bagaimana tujuan tersebut akan dicapai (perencanaan strategis). Mereka memandu tindakan yang disengaja untuk memberikan hasil yang diperlukan. Seperti yang didefinisikan oleh Quinn bahwa Strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan koperasi ke dalam keseluruhan yang kohesif.¹¹² Strategi yang baik adalah strategi yang berhasil, yang, seperti yang diungkapkan Abell memungkinkan koperasi untuk beradaptasi dengan 'menguasai masa kini dan mendahului masa depan'. Arti kedua dari strategi disampaikan oleh konsep *strategic fit*.¹¹³ Fokusnya adalah pada koperasi dan dunia di sekitarnya. Untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif, perusahaan harus mencocokkan kemampuan dan sumber dayanya dengan peluang yang tersedia di lingkungan eksternal. Sebagai Hofer dan Schendel menyimpulkan: Aspek penting dari pekerjaan manajemen puncak hari ini melibatkan pencocokan kompetensi koperasi (sumber daya internal dan keterampilan) dengan peluang dan risiko yang diciptakan

¹¹¹ Thompson, A. A., Jr. and Strickland III, A. J. *Strategic Management: Concepts & Cases*, 5th Edition, Newwood: Richard D. Irwin Inc. (1990), p. 3.

¹¹² Quinn RE. *Beyond rational management: mastering paradoxes and competing demands of high effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass; 1988 lihat Morais and Graca, *A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations*, Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpsp.2012.12.006>, 2013. p.132

¹¹³ Abell, S. K. *Designing and Teaching the Elementary Science Methods Course*. New York: Taylor & Francis, (2010). p. 121

oleh perubahan lingkungan dengan cara yang akan efektif dan efisien dari waktu ke waktu sumber daya tersebut akan dikerahkan.¹¹⁴

Dia menyarankan bahwa Kata strategi masih mempertahankan hubungan dekat dengan tujuan sadar dan menyiratkan dimensi waktu mencapai ke masa depan.¹¹⁵ Pada yang paling sederhana, strategi dapat menjadi rencana tindakan yang sangat spesifik yang diarahkan pada hasil tertentu dalam jangka waktu tertentu . Konsep keseluruhan yang telah didefinisikan oleh para perintis, penulis berikutnya mengeksplorasi aspek strategi yang lebih spesifik. Menurut Amstrong bahwa Porter mungkin yang paling berpengaruh. Dia mengembangkan gagasan keunggulan kompetitif, meskipun istilah ini diperkenalkan 20 tahun sebelumnya oleh Ansoff, yang mencatat bahwa itu muncul ketika sebuah perusahaan 'berusaha untuk mengidentifikasi sifat-sifat tertentu dari pasar produk individu yang akan memberikan posisi kompetitif yang kuat juga memperkenalkan gagasan rantai nilai'.¹¹⁶

Beberapa penulis tentang strategi lebih fokus pada proses perumusan daripada bagaimana hal itu dapat dibuat untuk bekerja. Ada pengecualian. Kenneth Andrews mengabdikan seluruh bab dalam bukunya *The Concept of Corporate Strategy*) dia berkomentar bahwa implementasi yang diarahkan pada tujuan adalah 'esensi dari manajemen strategis dan mencatat bahwa karena pengabaian implementasi sebagai bagian integral dari strategi, konsep strategi telah babak belur oleh distorsi selama 20 tahun terakhir.¹¹⁷ Dia juga mengatakan bahwa keyakinan bahwa perumusan strategi, atas nama perencanaan strategis, terutama merupakan kegiatan staf, dibantu oleh perusahaan konsultan, adalah distorsi terkait yang dimungkinkan dengan mengabaikan masalah implementasi. Ini, katanya, karena rencana dirumuskan 'tanpa mengacu pada kemampuan perusahaan, nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai pribadi yang mengakar. Dia merekomendasikan bahwa perumusan dan implementasi strategi harus diizinkan untuk berinteraksi.

¹¹⁴ Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins. *Pengambilan Keputusan Stratejik. Untuk organisasi public dan Organisasi Non Profit*. (Grasindo. Jakarta. 1985) h. 112

¹¹⁵ Ibid., p. 14

¹¹⁶ Porter, M E *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press (1985) dalam Michael Amstrong, 2011. p. 13

¹¹⁷ Andrews, K R (1987) *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd edn, Irwin, Homewood

Ditunjukkan oleh Quinn bahwa banyak strategi gagal karena mereka tidak dapat dikoordinasikan secara memadai untuk implementasi. Strategi yang efektif adalah proses hidup sebagai kendaraan aksi dan percaya bahwa fokus strategi harus pada implementasi.¹¹⁸ Tujuan implementasi adalah untuk membuat strategi menjadi kenyataan operasi dengan membangun kapasitas koperasi untuk mempraktikkan niat yang dikerjakan dalam tahap perencanaan. Strategi harus implementasi oriented - itu harus dirancang dengan implementasi dalam pikiran. Terlalu sering ada kesenjangan dilakukan antara strategi yang dirancang dan strategi seperti yang diterapkan. Bahkan di mana ada 'grand design' dan banyak retorika, kenyataannya berbeda - tautannya sulit dipertahankan, manajer lini acuh tak acuh atau tidak mampu memainkan peran mereka, dan karyawan curiga atau memusuhi inisiatif yang baru terkait. Masalah disebabkan oleh manajemen proyek yang buruk, perhatian yang tidak memadai untuk mengelola perubahan, dan kegagalan untuk memastikan bahwa proses pendukung ada.

Pandangan strategi berbasis sumber daya organisasi yaitu kumpulan sumber daya khas yang merupakan kunci untuk mengembangkan keunggulan kompetitif – kemampuan strategis perusahaan tergantung pada kemampuan sumber dayanya. Hal ini didasarkan pada ide-ide Penrose, yang menulis bahwa perusahaan adalah sebuah koperasi administrasi dan koleksi sumber daya produktif dan melihat sumber daya sebagai seikat layanan potensial.¹¹⁹

Konsep ini dikembangkan oleh Barney yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diimplementasikan oleh pesaing saat ini atau potensial dan ketika perusahaan-perusahaan lain ini tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi ini¹²⁰. Ini akan terjadi jika sumber daya mereka berharga, langka, tak ada bandingannya dan tidak dapat disubstitutable. Alasan berikut untuk strategi berbasis sumber daya diproduksi yang dikatakan oleh

¹¹⁸ Quinn Mills, D (1983) *Planning with people in mind*, Harvard Business Review, November/December, pp 168

¹¹⁹ Penrose, E (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford dalam Michel Amsrtong p. 24-25

¹²⁰ Barney, J B (1995) *Looking inside for competitive advantage*, Academy of Management Executive, 9 (4), pp 102

Grant:¹²¹ “Sumber daya dan kemampuan perusahaan adalah pertimbangan utama dalam merumuskan strateginya: mereka adalah konstanta utama di mana perusahaan dapat menetapkan identitasnya dan membingkai strateginya, dan mereka adalah sumber utama profitabilitas perusahaan. Kunci untuk pendekatan berbasis sumber daya untuk perumusan strategi adalah memahami hubungan antara sumber daya, kemampuan, keunggulan kompetitif, dan profitabilitas - khususnya, pemahaman tentang mekanisme di mana keunggulan kompetitif dapat dipertahankan dari waktu ke waktu. Ini membutuhkan desain strategi yang mengeksploitasi untuk efek maksimum karakteristik unik masing-masing perusahaan.”

a. Strategi Meningkatkan Pengembangan Koperasi dengan Inovasi SDI

Mengembangkan sumber daya Insani maka perlu adanya strategi untuk mempersiapkan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan suatu lembaga. Pengembangan sumber daya Insani yang tepat dalam suatu lembaga dapat memberikan dampak yang positif yakni meningkatnya kinerja pada Anggota Koperasi. Pengembangan sumber daya Insani pada suatu lembaga diharapkan mampu mengelola sumber daya Insani di dalamnya supaya menjadikan anggota koperasi yang profesional. Sehingga suatu lembaga membutuhkan strategi khusus untuk mempersiapkan sumber daya Insani di dalamnya.¹²² Sumber daya Insani sebagai aspek yang sangat penting dalam suatu lembaga. Pentingnya sumber daya Insani dalam pencapaian suatu tujuan organisasi harus memperhatikan beberapa aspek diantaranya yaitu aspek pelatihan, pengembangan serta motivasi yang lebih detail. Pekerjaan yang dilakukan secara produktif serta memiliki kualitas yang baik merupakan suatu perbuatan yang disukai dalam Islam. Islam menghendaki supaya setiap Insani selalu berusaha menjadi lebih baik. Sebagaimana telah dijelaskan dalam surah Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مَعْتَبَةٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا

¹²¹ implications for strategy formulation, *California Management Review*, **33** (3), pp 133

¹²² Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya : Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Koperasi juga perlu memiliki strategi pengembangan sumber daya Insani untuk mempersiapkan kualitas sumber daya Insani sehingga memiliki kemampuan yang kompeten. Kualitas sumber daya Insani bisa menentukan kemajuan serta pengembangan lembaga koperasi dimasa yang akan datang. Menggerakkan usaha yang berbasis syariah, pasti membutuhkan sumber daya Insani yang mampu memahami ilmu syariah dengan baik.¹²³

Strategi pengembangan sumber daya Insani pada Koperasi menjadi kebutuhan penting yang dapat dilakukan untuk jangka panjang maupun pendek. Strategi jangka panjang dapat dilakukan dengan melibatkan pihak eksternal yakni melakukan kerja sama dengan lembaga ataupun instansi Pemerintahan dan swasta dalam hal meningkatkan efisiensi pendidikan serta pelatihan bagi pengelola Koperasi. Koperasi syariah dengan perguruan tinggi harus saling bersinergi, untuk melakukan pendampingan sekaligus meningkatkan sumber daya Insani yang memiliki tujuan meningkatkan pertumbuhan Koperasi syariah yang signifikan menjadi tugas pemerintah Daerah dan pemerintah Pusat. Strategi pengembangan sumber daya Insani dalam jangka pendek bisa berupa teknik pengembangan, diantaranya yaitu dengan cara mengadakan suatu program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan Koperasi yang berdasarkan nilai-nilai syariah. Bentuk pelatihan bagi pengelola Koperasi dan anggota Koperasi dengan melakukan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan tersebut, khususnya bagi Koperasi Syariah untuk mengetahui akad-akad syariah. dalam melakukan strategi pengembangan sumber daya Insani pada Koperasi tidak hanya berprinsip pada profesionalisme namun juga melihat dari aspek spiritual yakni dengan melakukan *spirit culture*. Hal ini

¹²³ Windasari, Rianti. 2018. *Analisis Kualitas Sumber Daya Insani Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. Jurnal Syarikah. Volume 4, No.2. 84

dipertimbangkan berdasarkan prinsip bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan disertai niat ibadah akan lebih memiliki nilai serta kualitas yang tinggi. Aktivitas tersebut akan menjadikan keseimbangan antara emosi spiritual dengan intelektual. Ada beberapa strategi Pengembangan secara Internal dan eksternal seperti berikut ini:

1) Strategi Secara Internal dalam Pengembangan Koperasi dengan Inovasi SDI

Strategi adalah bentuk pengembangan yang dilakukan oleh Koperasi yaitu membentuk strategi pengembangan yang telah disediakan dari pihak Koperasi dengan meliputi: Kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh pihak Pengelola Koperasi dengan cara mengajarkan beberapa bidang yang terkait dengan pengetahuan, keahlian, keterampilan serta sikap dengan tujuan karyawan mampu mengasah kemampuan serta terampil. Pelatihan dilakukan di dalam Lembaga Koperasi dalam bentuk seminar. Materi yang diberikan terdiri dari berbagai bidang, yaitu:¹²⁴

- a) Kegiatan pelatihan bagi anggota Koperasi di Koperasi itu sendiri, dengan mengajarkan beberapa bidang yang terkait dengan pengetahuan, keahlian, keterampilan serta sikap dengan tujuan mampu mengasah kemampuan serta terampil. Pelatihan dilakukan oleh pihak Koperasi dalam bentuk seminar. Materi yang diberikan terdiri dari berbagai bidang,
- b) Dasar-dasar Manajemen Koperasi Pelatihan dalam bidang dasar-dasar manajemen koperasi pada Anggota Koperasi dengan tujuan supaya anggota koperasi syariah memahami bahwa dasar-dasar manajemen koperasi terdiri dari rapat anggota, pengurus serta pengawas. Rapat anggota memiliki tugas membuat kebijaksanaan serta menetapkan anggaran dasar. Pengurus koperasi memiliki tugas menjalankan usaha koperasi. Pengawas memiliki tugas mengawasi jalannya pada usaha koperasi. Sehingga dengan diadakan pelatihan terkait manajemen koperasi setiap karyawan akan memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan.
- c) Prinsip Manajemen Kepemimpinan. Pelatihan bidang terkait prinsip manajemen kepemimpinan diberikan kepada Anggota Koperasi dengan

¹²⁴ Hafid. 2021. *Selaku Kepala Cabang BMT UGT Nusantara Cabang Botolinggo. Wawancara*. Pada tanggal 14 Juni 2021.

tujuan setiap Anggota Koperasi mampu membangun kekompakan dalam sebuah organisasi koperasi syariah, menciptakan pemahaman pada sebuah Koperasi Syariah serta untuk selalu memiliki pemikiran yang inisiatif.

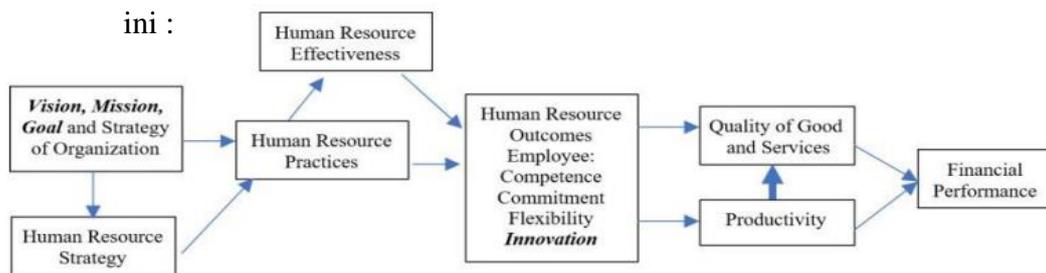
- d) Komunikasi Dasar dan Negosiasi Bidang komunikasi dasar dan negosiasi diberikan kepada para Anggota Koperasi dengan tujuan membangun keakraban antar Anggota Koperasi, serta supaya mampu berinteraksi dengan diluar anggota koperasi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.
- e) Fiqih Muamalah Pelatihan yang diberikan kepada para anggota koperasi dalam bidang fiqih muamalah yang berkaitan dengan akad-akad syariah diantaranya akad murabahah, akad musyarakah, akad mudharabah, rahn, dan akad syariah lainnya. Sehingga anggota koperasi mampu memahami prinsip operasional akad dalam syariah, mampu melaksanakan transaksi dalam pembuatan akad yang berbasis syariah.
- f) Strategi Pemasaran. Pelatihan dalam bidang strategi pemasaran yang diberikan kepada anggota Koperasi berupa strategi pelayanan yang dilakukan dalam melakukan pemasaran. Pemasaran yang diberikan kepada masyarakat dalam bentuk pengenalan terkait produk-produk.
- g) Analisa Pembiayaan Pelatihan yang diberikan Anggota Koperasi terkait bidang analisa pembiayaan dengan tujuan supaya karyawan bisa meminimalisir risiko kegagalan terhadap pembayaran dari nasabah serta memahami calon nasabah layak untuk mendapatkan pembiayaan.
- h) Aspek Legal Pembiayaan dan Hukum Pembiayaan Pelatihan dalam bidang aspek legal pembiayaan dan hukum pembiayaan dengan tujuan supaya Anggota Koperasi memahami terkait aspek legal dan hukum pembiayaan seperti pemberian pembiayaan kepada nasabah, permohonan atas pembiayaan yang diajukan oleh nasabah, perjanjian pembiayaan, jaminan pembiayaan dan penyelesaian atas pembiayaan.
- i) Penanganan Pembiayaan Bermasalah. Pelatihan pada bidang penanganan pembiayaan bermasalah dengan tujuan supaya memahami cara menangani jika terjadi pembiayaan bermasalah salah satunya dengan penyelesaian melalui jaminan, memahami penyebab-penyebab terjadinya pembiayaan

bermasalah serta mencegah terjadinya pembiayaan bermasalah salah satunya dengan cara survey.

2) Strategi Secara Eksternal Pengembangan Koperasi dengan Inovasi SDI

Strategi pengembangan eksternal dilaksanakan oleh Pengelola Koperasi Syariah yang dilakukan melalui cara bekerja sama dengan lembaga pihak seperti Pemerintah Pusat dan pemerintah Daerah sekaligus Institusi Perguruan Tinggi. Bentuk strategi pengembangan yang dilakukan antara lain:

- a) Kompetensi Kompetensi dilaksanakan dengan tujuan supaya kemampuan anggota koperasi dapat berkembang. Bentuk pengembangan ini dilakukan oleh instansi pemerintahan. Program kompetensi harapannya yaitu Anggota Koperasi mampu memberikan kontribusi lebih kepada suatu lembaga ataupun perusahaan setelah mendapatkan sertifikasi dari lembaga resmi.
- b) Diklat merupakan suatu program yang dibentuk dengan tujuan bisa menciptakan Anggota Koperasi dalam meningkatkan pengetahuan serta. Diklat diselenggarakan oleh Dinas Koperasi, Kementerian Koperasi dan UKM, Maka koperasi perlu mempertimbangkan SDI sebagai alat untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang diperlukan sehingga dapat membuat kebijakan dan praktek yang tepat bagi pencapaian tujuan koperasi. Selain itu, wewenang dan tanggung jawab harus melibatkan seluruh komponen dalam koperasi yang bekerja sebagai satu tim dan pengembangan SDI seyogianya berkelanjutan dan fleksibel. Selanjutnya, model yang terintegrasi antara visi, misi, tujuan, dan strategi koperasi dengan mekanisme strategi pengembangan SDI dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2. 1 Mekanisme Strategi Pengembangan SDI Berbasis Inovasi

Sumber : *Amstrong, 2006*¹²⁵

b. Sasaran Strategis berbasis Maqasid Syariah

Sasaran strategis merupakan sasaran perantara menuju tujuan utama. Sasaran strategis berfungsi sebagai batu pijakan dari serangkaian tangga kemaslahatan. Ada beberapa karakteristik yang dimiliki oleh sasaran strategis. Beberapa sasaran strategis bagi koperasi yang berbasis maqasid al-shari'ah diantaranya:

1. Mewujudkan pengelola koperasi yang visioner. Pengelola koperasi yang visioner memiliki visi hidup yang jelas dan berjangka panjang yaitu visi untuk meraih kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat¹²⁶. Untuk meraih kebaikan tersebut, dia senantiasa mematuhi segala perintah dan menjauhi segala larangan dari Yang Maha Pencipta, Yang Maha Pengatur, Yang Maha Pemberi Rizki¹²⁷. Pengelola koperasi yang visioner mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada di lingkungan sekitar, sepanjang perubahan tersebut tidak bertentangan dengan syariah. Sasaran strategis mewujudkan pengelola koperasi yang visioner bertujuan menciptakan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan koperasi sebagai orang yang memiliki visi jangka panjang yaitu visi yang tidak hanya melihat koperasi sebagai tujuan mencapai kesuksesan di dunia, tetapi juga untuk meraih keselamatan di akhirat. Orang yang memiliki visi kehidupan dunia maupun akhirat akan senantiasa menjaga tindak tanduknya sebagaimana tuntunan di dalam shari'ah dan tuntutan dalam aqidah Islam.

¹²⁵ Armstrong, M.. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines (3th edition)*. Kogan Page Limited, (2006).

¹²⁶ QS al-Baqarah 2: 201, yang artinya Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka"

¹²⁷ QS al-Baqarah 2:124

2. Mewujudkan fungsi sosial koperasi. Sasaran strategis mewujudkan fungsi sosial koperasi memiliki posisi yang sangat tinggi dalam mengejawantahkan fungsi kekhalfaan koperasi, khususnya untuk memberikan kemaslahatan bagi pemangku kepentingan. Salah satu program perwujudan fungsi sosial koperasi adalah melalui kegiatan CSR dan kemitraan.
3. Meningkatkan fungsi ekonomi. Koperasi harus mampu mengantisipasi segala bentuk perubahan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal koperasi. Perubahan internal maupun eksternal koperasi memberikan dampak secara ekonomis bagi koperasi. Oleh karena itu, koperasi harus membuat disain sistem kerja dan proses kerja dan melaksanakannya secara konsisten. Disain dan pelaksanaan sistem kerja dan proses kerja harus memberikan kontribusi secara ekonomis bagi koperasi. Perwujudan peran ekonomi koperasi ditunjukkan dengan peningkatan efisiensi biaya produksi. Efisiensi berarti mengurangi tingkat kesalahan, menghilangkan pemborosan waktu, mengurangi pemborosan barang defect, meningkatkan jumlah usulan perbaikan, mengurangi kegiatan non-value added juga pengurangan biaya proses produksi.
4. Mewujudkan keadilan. Keadilan berarti seimbang antara hak dan kewajiban. Penghargaan atas kinerja sesuai dengan pencapaiannya. Adil bagi koperasi juga adil bagi tenaga kerja. Adil bagi koperasi juga adil bagi para pemasok. Adil bagi koperasi juga adil bagi para pelanggan. Adil bagi koperasi juga adil bagi lingkungan.
5. Menciptakan produktifitas yang tinggi. Produktif berarti meningkatnya jumlah produksi atau layanan. Produktif juga berarti efisien dalam memproduksi. Jumlah produk yang defect menurun. Biaya kualitas pun menurun. Keuntungan organisasi menjadi meningkat.
6. Menjamin Keberlanjutan Kepemimpinan Tenaga kerja berbakat yang memiliki kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan koperasi menjadi penerima estafet kepemimpinan dalam pengelolaan koperasi. Tenaga kerja berbakat merupakan modal dasar bagi

keberlanjutan kepemimpinan dalam pengelolaan koperasi. Ini merupakan solusi bagi permasalahan yang timbul pada saat ini. Khususnya di Indonesia dimana perkembangan lembaga keuangan shari'ah tidak dibarengi dengan pertumbuhan tenaga kerja berbakat yang memiliki kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan koperasi.

7. Meningkatkan kepuasan tenaga kerja berbakat Lingkungan yang kondusif adalah lingkungan yang dapat membangkitkan motivasi tenaga kerja berbakat sehingga senantiasa merasa berbahagia berada di lingkungan kerja. Perasaan berbahagia muncul apabila mereka mendapatkan kepuasan di dalam bekerja. Oleh karenanya, kepuasan tenaga kerja berbakat menjadi sasaran strategis yang harus dicapai oleh koperasi.
8. Meningkatkan pemberdayaan tenaga kerja. Salah satu metode untuk meningkatkan motivasi kerja bagi para pekerja adalah dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan ataupun aktifitas lainnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Tenaga kerja didorong untuk dapat menyampaikan usulan atau saran kepada manajemen dan selanjutnya pihak manajemen menindaklanjuti usulan tersebut. Dalam sistem manajemen mutu, kegiatan pengajuan sumbang saran disebut suggestion system.
9. Terbangunnya budaya kerja pembelajar. Budaya kerja pembelajar membawa pada situasi dimana tenaga kerja berbakat menjadi kreatif dan inovatif. Tenaga kerja berbakat menjadi terbiasa berada dalam lingkungan yang mengutamakan proses perbaikan dan peningkatan serta bersudut pandang pencapaian tujuan (goal achievement). Salah satu indikator keberhasilan pembelajaran adalah banyaknya jumlah usulan perbaikan. Pengembangan metode dalam melaksanakan pekerjaan, terus menerus dilakukan. Jumlah produksi meningkat, tingkat kesalahan menurun. Waktu pengerjaan tugas (tack time) menjadi lebih cepat. Kegiatan non value added dapat dikurangi. Respon tenaga kerja berbakat terhadap ketidakpuasan dari para pelanggan semakin cepat. Hal ini berimbas pada

kepuasan pemangku kepentingan terutama para pelanggan, tingkat komplekturnya menurun.

10. Terintegrasinya infrastruktur IT sebagai media pembelajar. *Michael Wade dan John Hulland*¹²⁸ mengungkapkan bahwa sumber daya sistem informasi dapat menjadi penggerak penting bagi koperasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja jangka panjang asalkan bersifat unik, bernilai dan tidak dapat ditiru oleh kompetitor. Sementara *Maris Martinsons, Robert Davison, Dennis Tse*¹²⁹ menjelaskan bahwa penggunaan sistem informasi dapat meningkatkan produktivitas individu. Dalam penerapannya, kinerja sistem informasi harus dapat diukur dengan dua hal yaitu: pertama, efisiensi aktifitas yang berkaitan dengan pengembangan dan operasi sistem informasi. Kedua, kontribusi sistem informasi untuk meningkatkan produktivitas individu. Mereka mengatakan efisiensi berkaitan dengan proses internal sedangkan efektifitas ditujukan pada nilai koperasi dan berorientasi pada user.
11. Terbangunnya sistem reward berbasis pembelajar. Sistem sumbang saran *Jacobson*¹³⁰ adalah hal yang paling penting di dalam menerapkan kaizen. Sistem ini merupakan salah satu ciri atau karakteristik dari budaya kaizen. Sistem sumbang saran dapat memberdayakan tiap tiap individu yang terlibat dalam pemecahan permasalahan. Setiap usulan akan menerima respon dan setiap kesuksesan atas penerapan usulan akan dihargai dengan penghargaan (reward). Hal ini merangsang semua orang untuk melakukan perbaikan.
12. Meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan adalah media rizki yang disampaikan Allah kepada koperasi. Sehingga peningkatan jumlah pelanggan berbanding lurus dengan rizki yang dihantarkan. Semakin

¹²⁸ Michael Wade dan John Hulland, "Review: The Resource-Based View and Information System Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research," *MIS Quarterly*, 28, No. 1 (2004).

¹²⁹ Maris Martinsons, Robert Davison dan Dennis Tse. "The Balanced Scorecard: a Foundation for The Strategic Management of Information Systems." *Decision Support Systems*.25 (1999)

¹³⁰ Gregory H. Jacobson, dkk. "Kaizen: a Method of Process Improvement in the Emergency Department," *the Society for Academic Emergency Medicine* (2009). 243

banyak pelanggan maka semakin tinggi peluang untuk mendapatkan rizki. Di sisi lain, peningkatan jumlah pelanggan juga harus dibarengi dengan meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan kepada koperasi. Semakin merasa puas maka pelanggan semakin loyal kepada koperasi. Pelanggan yang loyal tidak akan berpindah kepada yang lain. Pelanggan yang loyal justru dapat menjadi media pemasaran yang baik bagi koperasi. Pelanggan akan merekomendasikan koperasi kepada calon pelanggan yang lain.

13. Mewujudkan pemberdayaan pelanggan. Pemberdayaan pelanggan berarti mengikutsertakan pelanggan dalam menentukan input, proses, dan output sistem kerja yang dilakukan oleh koperasi. Hal penting dalam proses pemberdayaan pelanggan adalah kesukarelaan pelanggan untuk menjadi bagian dari proses keterlibatan pelanggan. Koperasi tidak mungkin melakukan proses pemberdayaan pelanggan apabila pelanggan tidak memiliki keinginan untuk terlibat dalam proses ini. Keterlibatan pelanggan semakin meningkat apabila koperasi memiliki kecepatan respon yang tinggi terhadap harapan, informasi, umpan balik, keluhan atau ketidakpuasan pelanggan.
14. Mewujudkan Double Profit. Siklus mendapatkan dan membelanjakan harta memberikan pelajaran bahwa situasi yang terbaik adalah pendapatan lebih besar dari pada pembelanjaan. Surplus pendapatan terhadap pembelanjaan dalam konteks koperasi berarti profit. Situasi ini menjadi pendorong bagi koperasi untuk senantiasa berfokus pada surplus 2 kali antara pendapatan dan pembelanjaan.
15. Mewujudkan kebersihan Harta kekayaan yang diperoleh, harus dibersihkan melalui proses pensucian harta yaitu zakat¹³¹. Zakat disamping berfungsi sebagai pen-suci juga berfungsi sebagai pengungkit (leverage)¹³² pendapatan. Hal ini terjadi karena zakat dapat meningkatkan keberkahan

¹³¹ QS al-Tawbah 9: 103, lihat pula Ruslinda Sulaiman, "Realising Maqasid Al Shariah in Islamic Financial Planning," *The 4E Journal* 11, No. 1, 1Q (2011): 13-17. 244

¹³² QS al-Rum 30: 39

bagi harta yang tertinggal. Dalam hal ini, pembayaran zakat disamping sebagai sasaran strategis juga dapat berfungsi sebagai inisiatif strategis.

16. Mewujudkan koperasi yang efisien. Dalam membelanjakan harta, koperasi harus mengutamakan pos pengeluaran yang memiliki prioritas tinggi. Terpenuhinya kebutuhan dasar merupakan prioritas utama dari proses membelanjakan harta. Tidak boros tetapi juga tidak terlalu kikir merupakan sifat yang selalu diajarkan oleh Rasulullah SAW. Koperasi seharusnya efisien dan efektif dalam mengelola pos pengeluaran.
17. Mewujudkan koperasi yang patuh dan konsisten. Sasaran strategis ini bertujuan untuk menciptakan individu pengelola koperasi yang patuh terhadap syariah maupun regulasi koperasi. Kepatuhan yang dimiliki tentunya kepatuhan yang secara konsisten atau terus menerus, bukan kepatuhan yang sifatnya temporer. Patuh yang bukan karena ada keinginan tertentu, tetapi patuh karena Allah.
18. Menciptakan koperasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan. Fleksibel dan cekat adalah sikap koperasi yang merespon baik dan dilakukan dengan cepat terhadap segala bentuk perubahan. Perubahan dapat disebabkan oleh adanya perubahan regulasi, lingkungan persaingan, persyaratan pelanggan, perubahan harapan pemangku kepentingan dsbnya. Dalam merespon perubahan, koperasi tidak saja fleksibel, tetapi juga cekatan terhadap perubahan. Fleksibel tanpa cekatan berpotensi tergilasnya koperasi oleh perubahan lingkungan.

Tentu saja, untuk mewujudkan koperasi yang berkemaslahatan, tidak hanya dengan menyusun sasaran strategis seperti di atas. Masih ada sasaran strategis lain yang dapat disusun. Hal ini tergantung pada jenis dan bentuk koperasi.

c. Menyusun Perencanaan Strategis

Langkah pertama sistem kinerja Maqasid Syariah adalah menyusun perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah proses menetapkan tujuan dan sasaran koperasi dalam bentuk grand design jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek untuk mencapai visi, misi dan tujuan koperasi. Visi jangka panjang

koperasi adalah untuk mencapai keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Misi jangka panjang koperasi adalah terwujudnya pengelolaan koperasi sebagai perwujudan khalifah Allah di bumi. Tujuan jangka panjang koperasi adalah terwujudnya koperasi yang memberikan kemaslahatan. Melalui perencanaan strategis, koperasi dapat memastikan pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai visi, misi dan tujuan koperasi. Menyusun RJPK, RJMK dan RKAK Rencana Jangka Panjang Koperasi (RJPK) adalah gambaran grand design cita-cita koperasi untuk mewujudkan koperasi yang berkemaslahatan. Cita-cita besar untuk mencapai keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Cita-cita dapat terwujud dengan menyelaraskan tugas pengelolaan koperasi sebagai pelaksanaan tugas khalifah Allah di bumi. Rencana Jangka Menengah Koperasi (RJMK) adalah tujuan dan sasaran koperasi dalam masa 5 tahunan. RJMK memberikan arah perkembangan yang hendak dicapai dalam 5 tahun yang akan datang. Tentu saja arah perkembangan tersebut didukung dengan sumber daya yang harus dimiliki. RJMK juga menjelaskan tentang kebijakan dan prioritas-prioritas strategi.

RJMK harus dapat memastikan perencanaan lima tahunan koperasi terhubung secara jelas kepada RJPK. Rencana Kerja dan Anggaran Koperasi (RKAK) adalah rencana program kerja terukur yang harus dicapai dalam masa satu tahun. RKAK merupakan operasionalisasi dari RJMK. Agar target jangka menengah dapat tercapai, koperasi harus membagi target jangka menengah ke dalam target tahunan. Tujuan utama RKAK adalah untuk mempermudah pencapaian target jangka menengah sebagaimana yang dijabarkan pada RJMK. RKAK harus dapat memastikan aktifitas rutin koperasi terhubung secara jelas kepada RJMK. Dengan demikian, aktifitas rutin koperasi pada hakekatnya menuju kepada satu tujuan yang jelas dan terorganisir yaitu tercapainya RKAK, RJMK dan RJPK.

Pearce dan Robinson¹³³ menyebutkan bahwa agar tujuan jangka pendek efektif dan berkualitas maka tujuan jangka pendek harus memiliki karakteristik:

¹³³ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., "*Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*", 10th Ed., (New York, McGraw Hill: 2007)

measurable yaitu tujuan jangka pendek harus terukur. Priorities, meskipun semua tujuan jangka pendek adalah penting namun dengan pertimbangan waktu dan tingkat kepentingan maka penyusunan target jangka pendek harus dipilih berdasarkan prioritas. Link atau terhubung dengan tujuan jangka menengah, yaitu menentukan tujuan jangka pendek yang terhubung atau terkait dengan tujuan jangka menengah. Beberapa aspek penting dalam menyusun perencanaan strategis adalah

1. Keunggulan yang didorong oleh syariah (maqasid al syariah driven) bukan oleh pelanggan (customer driven). Yaitu pandangan strategis mengenai keunggulan koperasi yang berfokus kepada kesesuaian terhadap syariah. Kepuasan pemangku kepentingan memang sangatlah penting tetapi kesesuaian terhadap syariah adalah yang utama. Kesesuaian terhadap syariah dimaksudkan agar kesinambungan kemanfaatan koperasi dapat diwujudkan.
2. Perbaiki kinerja, juga proses inovasi baik di tingkat individu, unit kerja maupun di tingkat koperasi yang memberikan kontribusi pada produktivitas, pertumbuhan dan daya saing bagi koperasi secara keseluruhan. Pembangunan kapabilitas operasional seperti kecepatan proses, cepat tanggap terhadap bencana, kegesitan juga fleksibilitas koperasi.
3. Proses pembelajaran baik di tingkat individu, unit kerja maupun di tingkat koperasi. Pembelajaran diperlukan dalam rangka mengantisipasi juga menanggapi berbagai perubahan lingkungan yang bergerak tidak beraturan (*turbulence*).

Rencana strategis merupakan hasil analisis tentang potensi dan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi. Potensi merupakan penjabaran dari kompetensi inti yang dimiliki oleh koperasi. Termasuk di dalamnya adalah kondisi internal koperasi dan kapabilitas koperasi. Analisis potensi adalah proses menganalisis kekuatan yang dimiliki oleh koperasi. Kompetensi inti merupakan modal utama bagi koperasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran strategis. Analisis tentang tantangan, berkaitan dengan proses mengidentifikasi berbagai

kelemahan. Kelemahan yang dimiliki oleh koperasi harus segera ditopang oleh berbagai strategi, agar tidak menjadi titik lemah bagi koperasi. Tantangan yang dihadapi oleh koperasi harus segera dipecahkan agar tujuan dan sasaran strategis dapat terwujud. Tantangan yang dihadapi oleh koperasi dapat berasal dari internal koperasi juga dari lingkungan koperasi.

Di sisi lain, perubahan lingkungan koperasi menjadi ancaman apabila koperasi menghadapinya dengan ketidaksiapan. Hasil analisis tentang potensi dan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi, menjadi bahan pertimbangan bagi koperasi untuk menyusun berbagai alternatif strategi. Strategi disusun berdasarkan matrik dari tiap-tiap komponen SWOT (strength – weakness – opportunity – threats). Strategi pertama disusun untuk suatu kondisi dimana koperasi memiliki kekuatan dan berkombinasi dengan kesempatan yang ada di lingkungan. Strategi yang kedua disusun untuk suatu kondisi dimana koperasi memiliki kekuatan dan berkombinasi dengan ancaman yang ada di lingkungan. Strategi yang ketiga disusun untuk suatu kondisi dimana koperasi memiliki kelemahan dan berkombinasi dengan kesempatan yang ada di lingkungan. Strategi yang keempat disusun untuk suatu kondisi dimana koperasi memiliki kelemahan dan berkombinasi dengan ancaman yang ada di lingkungan.

Grand design disusun sebagai gambaran langkah strategis yang harus dilakukan dalam rangka mencapai visi koperasi. Grand design menjabarkan segala hal menyangkut sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai visi koperasi. Dari sekian banyak pilihan strategi yang telah dibuat, koperasi harus menetapkan strategi prioritas sebagai strategi utama. Penentuan strategi utama dilakukan dengan cara melakukan rank dari seluruh usulan strategi. Strategi yang memiliki rank paling tinggi menjadi strategi utama. Penentuan rank dapat dilakukan dengan melalui berbagai faktor pertimbangan seperti tingkat kepentingan, biaya yang harus dikeluarkan, sumber daya Insani, waktu yang dibutuhkan, ataupun tingkat kesulitan dalam menerapkan strategi.

d. Model Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani

Yuniarsih *et al*, mengemukakan beberapa konsep manajemen

pemberdayaan sumber daya Insani yang berkembang sampai sekarang ini diantaranya adalah konsep model manajemen multi daya, model *learning organization*, model *benchmarking*, dan model *gemba kaizen*¹³⁴. Dalam penelitian ini digunakan salah satu diantaranya adalah konsep manajemen *Gemba Kaizen*. Sebagai berikut ini :

1. Konsep *gemba kaizen*

Yuniarsih menjelaskan bahwa konsep *Gemba Kaizen* merupakan model dari teori Z. Konsep manajemen yang lengkap dan teruji dengan baik ini sukses dilaksanakan di Jepang dan kemudian meluas ke negara lain. Oleh karena itu perlu dicermati lebih lanjut sebagai konsep manajemen pemberdayaan sumber daya Insani yang utuh. Teori Z dikemukakan oleh William Ouchi pada tahun 1981 yang merupakan *Japanese Management Style*. Salah satu konsep teori Z adalah pengembangan beberapa keterampilan melalui pelatihan dan melakukan pekerjaan bebas sesuai keterampilan. Fokusnya pada sikap dan tanggung jawab pekerja¹³⁵. *Gemba* diartikan sebagai tempat yang sebenarnya, tempat di mana kejadian terjadi atau tempat di mana produk, jasa pelayanan dibuat atau tempat dimana pekerja melakukan aktivitas. Karena itu *gemba* terdapat di mana-mana. *Kaizen* berasal dari bahasa Jepang yaitu “*Kai*” dan “*Zen*” . *Kai* sendiri berarti perubahan (*change*) dan *Zen* berarti baik (*good*). Jika kedua kata ini digabungkan akan menjadi *Kaizen* yang berarti *continuous and never ending improvement* (perkembangan yang terus-menerus dan tanpa henti menjadi semakin baik), yang artinya perubahan baik, dengan kata lain perbaikan.

Kaizen (*Keizen*), diartikan sebagai penyempurnaan, perbaikan berkesinambungan melibatkan semua orang, baik manajer (pimpinan) dan karyawan dengan biaya yang tidak seberapa. Falsafah *Kaizen* berpandangan bahwa cara hidup kita, apakah kehidupan kerja, kehidupan sosial, kehidupan rumah tangga, hendaknya berfokus pada upaya perbaikan terus-menerus, kecil bertahap, berguna (berlawanan dengan inovasi yang drastis, yang sekali gebrak dan berbiaya

¹³⁴ *Ibid*, h 67-71

¹³⁵ Yuniarsih, Tjuju & Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

tinggi)¹³⁶. *Kaizen* telah menjadi bagian dari teori manajemen Jepang di pertengahan tahun 1980-an dan para konsultan manajemen di Barat dengan cepat mengambil dan menggunakan istilah *Kaizen* untuk diterapkan dalam praktik manajemen secara luas, yang pada pokoknya *Kaizen* dianggap milik Jepang dan cenderung membuat perusahaan Jepang menjadi kuat di bidang peningkatan terus-menerus. *Kaizen* menitikberatkan pelaksanaan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA)¹³⁷.

Dasar filosofi *Kaizen* adalah *Total Quality Management* (TQM). Salah satu konsep TQM yang dikemukakan oleh Juran adalah pendidikan dan pelatihan. “*Developing the strategic training plan for quality is critical to the success of any TQM implementation. A strategic training plan addresses these key areas: quality awareness, executive education, management training, technical training, resources, budgeting, and staffing*”¹³⁸. Mengembangkan rencana pelatihan strategis untuk kualitas sangat penting untuk keberhasilan setiap implementasi TQM. Rencana pelatihan strategis membahas bidang-bidang utama ini: kesadaran kualitas, pendidikan eksekutif, pelatihan manajemen, pelatihan teknis, sumber daya, penganggaran, dan kepegawaian.

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan.

Konsep *Kaizen* sangat penting untuk menjelaskan perbedaan antara pandangan Jepang dan pandangan Barat terhadap manajemen. Perbedaan yang paling penting antara konsep manajemen Jepang dan Barat adalah *Kaizen* Jepang dan cara berpikirnya yang berorientasi pada proses sedangkan cara berpikir Barat

¹³⁶ Imai, Masaaki. 1998. *Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen*. Alih bahasa Kristianto Jaya. Jakarta: CV Taruna Grafica.

¹³⁷ Rivai Veithzal., Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

¹³⁸ Juran, Joseph. M & Godfrey, A Blanton. 1999. *Juran Quality HandBook. 5th Edition*. New York : MC Graw-Hill Co.Inc.

tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil¹³⁹. Filsafat *Kaizen* menganggap bahwa cara hidup kita seperti kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga hendaknya terfokus pada upaya perbaikan terus menerus. Perbaikan dalam *Kaizen* bersifat kecil dan berangsur. Kebalikan dari inovasi, yang dipakai dalam manajemen barat umumnya dan merupakan perubahan besar-besaran melalui terobosan teknologi, konsep manajemen, atau teknik produksi mutakhir. *Kaizen* tidak bersifat dramatis dan proses *Kaizen* diterapkan berdasarkan akal sehat dan berbiaya rendah, menjamin kemajuan berangsur yang memberikan imbalan hasil dalam jangka panjang. Jadi *Kaizen* merupakan pendekatan dengan risiko rendah¹⁴⁰.

Perbaikan dapat dibedakan sebagai *Kaizen* dan inovasi. *Kaizen* bersifat perbaikan kecil yang berlangsung oleh upaya berkesinambungan. Sedang inovasi merupakan perbaikan drastis sebagai hasil dari investasi sumber daya berjumlah besar dalam teknologi atau peralatan. *Kaizen*, di sisi lain, menekankan upaya Insani, moral, komunikasi, pelatihan, kerja sama, pemberdayaan dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan peningkatan berdasarkan akal sehat, berbiaya rendah. Perbandingan Konsep Perbaikan *Kaizen* dan Inovasi (Barat) dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 2. 1 Perbandingan Konsep Perbaikan *Kaizen* dan Inovasi (Barat)

No	Fokus	<i>Kaizen</i>	Inovasi (Barat)
1.	Dampak	Jangka panjang, berlangsung lama, tidak dramatis	Jangka pendek, dramatis
2.	Kepercayaan	Langkah pendek	Langkah panjang
3.	Kerangka waktu	Terus-menerus dan meningkat	Mendadak dan mudah berubah
4.	Perubahan	Berangsur-angsur dan tetap	Mendadak dan mudah berubah
5.	Keterlibatan	Setiap orang	Memilih beberapa
6.	Ancangan	Kolektivisme, usaha kelompok, ancangan sistem	Individualisme murni, ide dan usaha individual

¹³⁹ Imai, Masaaki. 1998. *Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen*. Alih bahasa Kristianto Jaya. Jakarta: CV Taruna Grafica.

¹⁴⁰ Handayani, Ratna (2005). *Nilai Pemikiran Suzuki Shosan dan Ishida Baigan dalam Gamba Kaizen sebagai Pendekatan Akal Sehat, berbiaya Rendah pada Manajemen Jepang*. *Jurnal Nihon Gakushuu-Journal of Japanense language and culture, Universitas Indonseia*. (Online) Vol.1 ([http:// www.digilib.ui.ac.id](http://www.digilib.ui.ac.id), Diakses 27 Desember 2013).

7.	Cara	Pemeliharaan dan penyempurnaan	Merombak dan membangun kembali
8.	Yang mendorong	Pengetahuan, keahlian konvensional	Terobosan teknologi, penemuan baru, teori baru
9.	Persyaratan praktik	Investasi kecil, tetapi usaha untuk pemeliharaan besar	Investasi besar, tetapi usaha untuk pemeliharaan kecil
10.	Orientasi usaha	Insani	Teknologi
11.	Kriteria evaluasi	Proses dan usaha untuk memperoleh hasil yang lebih baik	Hasil keuntungan
12.	Keuntungan	Berjalan baik dalam pertumbuhan ekonomi lambat, tetapi terus meningkat	Lebih sesuai untuk pertumbuhan dengan ekonomi cepat
13.	Informasi	Terbuka, dibagikan	Tertutup, perorangan
14.	Organisasi	Fungsional silang	Lini dan staf
15.	Fungsi umpan balik (feed back)	Luas terus-menerus dari berbagai tingkatan dan eksternal	Terbatas
16.	Fokus perhatian	Pada semua pihak (bersifat umum) dan semua jenis	Pada keahlian tertentu
17.	Sifat/sumber	Kreativitas	Adaptasi terus-menerus terhadap tuntutan perubahan

Sumber : Imai, Masaaki¹⁴¹

2. Model Siklus PDCA

Imai mengungkapkan bahwa langkah pertama penerapan *Kaizen* adalah menjalankan siklus *Plan- Do - Check - Act* (PDCA) untuk menjamin terlaksananya kesinambungan *Kaizen*. PDCA (*Plan, Do, Check dan Act*) merupakan siklus aktivitas yang memungkinkan setiap orang berpikir dan berbicara tentang pekerjaan mereka dalam cara yang konsisten dan menciptakan aktivitas perbaikan berkelanjutan. Siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses *Kaizen*¹⁴².

Siklus PDCA atau *Plan – Do – Check – Act* dipopulerkan oleh William Edwards Deming (14 Oktober 1900 – 20 Desember 1993). Ia dianggap sebagai bapak pengendalian kualitas modern sehingga siklus ini sering disebut juga dengan siklus Deming. Siklus PDCA atau Siklus ‘Rencanakan – Kerjakan – Cek –

¹⁴¹ Imai, Masaaki. 1998. *Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen*. Alih bahasa Kristianto Jaya. Jakarta: CV Taruna Grafica.

¹⁴² *Ibid.* h 202-206

Tindaklanjuti adalah suatu proses pemecahan masalah empat langkah yang umum digunakan dalam pengendalian kualitas¹⁴³. Deming yang merupakan pencetus dari siklus PDCA ini mengatakan bahwa jika organisasi ingin menghasilkan mutu dari produk atau jasa yang akan dihasilkan, maka roda siklus PDCA harus berputar. Artinya, proses *Plan, Do, Check, Act* harus dijalankan. Pekerjaan harus direncanakan. Rencana yang telah dibuat harus dijalankan. Pelaksanaan pekerjaan dimonitoring, diukur atau dinilai. Hasil penilaian dilakukan analisis, hasil analisis digunakan untuk merencanakan pengembangan berikutnya. Demikian seterusnya sehingga siklus PDCA berjalan dan organisasi akan selalu mampu memenuhi standar mutu dan berkembang secara berkelanjutan¹⁴⁴. Gasperz menjelaskan bahwa PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) merupakan siklus peningkatan terus-menerus yang diperkenalkan oleh Dr. William Edwards Deming. Pada dasarnya terdapat empat langkah dalam siklus PDCA, yaitu:

1. *Plan* (merencanakan), yaitu: a) Menetapkan sasaran dan target peningkatan kinerja; b) Menentukan metode untuk mencapai sasaran dan target.
2. *Do* (melaksanakan), yaitu: Menerapkan rencana tindakan (*action plan*). Dapat menggunakan metode 5 W-2H (*What, Why, When, Where, Who, How, How much*)
3. *Check* (memeriksa) yaitu: Memeriksa atau mempelajari hasil-hasil dari implementasi rencana tindakan (*action plan*) diatas.
4. *Act* (mengambil tindakan/ bertindak) yaitu: Mengambil tindakan yang tepat dan menindaklanjuti hasil. Dua tindakan dapat dilakukan disini yaitu: tindakan korektif berupa solusi masalah, apabila sasaran dan target tidak tercapai. Atau tindakan standardisasi terhadap praktik-praktik terbaik yang telah dilakukan apabila sasaran atau target telah tercapai. Selanjutnya kembali lagi ke tahap awal (*Plan* = Merencanakan) perbaikan atau peningkatan terus menerus (*Kaizen*)¹⁴⁵.

¹⁴³ Montgomery, Douglas C. 2009. *Introduction To Statisal Quality Control. 6th Edition*. USA : Jhon Willey and Sons, Inc.

¹⁴⁴ *Ibid. h 111-114*

¹⁴⁵ Gasperz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

4. Manajemen Kinerja

Secara umum kinerja merupakan suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan koperasi guna mengevaluasi efektivitas dan efisien aktivitas perusahaan koperasi dalam periode tertentu. Untuk mengetahui sejauh mana hasil capai suatu perusahaan, *Prieto and Revilla*¹⁴⁶ dalam penelitiannya mengemukakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan dapat diukur melalui return on sales, profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi. Sedangkan kinerja non keuangan dapat diketahui melalui tingkat kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, kepuasan karyawan, kualitas produk dan jasa serta reputasi perusahaan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Li yang menyatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui kinerja keuangan (*financial performance*) yang terdiri dari *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Return On Sale (ROS)* dan *Return On Asset (ROA)* serta kinerja pasar (*market performance*) yang dapat dilihat pada tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat pertumbuhan konsumen.¹⁴⁷

Beberapa pendapat tersebut diatas, dapat fahami bahwa pengertian kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui Manajemen Kinerja Koperasi dan harus diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu, agar bisa diketahui tingkat pencapaian hasil operasional suatu organisasi dalam suatu periode tertentu, yang diukur dengan suatu perbandingan dari berbagai ukuran atau standar yang telah ditentukan dalam perencanaan sebelumnya. Dikaitkan dengan fokus penelitian ini yaitu ingin mengetahui kinerja pemimpin (pengurus koperasi), maka cara lain untuk mengartikan kinerja pemimpin berfokus kepada hasil-hasil dari para pengikut, kelompok, tim, unit, atau organisasi.

Cara mengevaluasi kinerja pemimpin jenis ini, dua strategi pada umumnya digunakan antara lain berdasarkan pada persepsi-persepsi subjektif kinerja

¹⁴⁶ Prieto, I.M. and E. Revilla, 2006. *Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment, The Learning Organization*, Vol.13 No.2, pp.166-185.

¹⁴⁷ Li, H., 2000. *How does New Ventures Strategy Matter in the Environment Performance Relationship?*, *Journal of High Technology Management*

pemimpin itu dari para bawahan, atasan, para panutan atau pihak lain. Salah satu teori yang digunakan menilai kinerja kerja, adalah teori socioanalitik berakar pada psikologi interpersonal. *Carson, Leary, Sullivan, dan Wiggins*¹⁴⁸ mengemukakan bahwa teori ini dimaksudkan untuk menjelaskan perbedaan individu dalam keberhasilan karir, yang didasarkan pada dua generalisasi yang relevan dengan perilaku organisasi yaitu : orang-orang yang selalu hidup (bekerja) dalam kelompok dan kelompok selalu terstruktur dalam bentuk hirarki status. Generalisasi ini menunjukkan adanya dua pola motif yang luas yang diterjemahkan ke dalam perilaku yang dirancang untuk "bergaul" dengan anggota lain dari kelompok dan untuk "maju" atau mencapai status anggota dengan kelompok lain.

Kinerja Koperasi di Indonesia mempunyai dua dimensi, yaitu sebagai sistem ekonomi yang dicita-citakan, dan sebagai badan usaha yang berguna untuk memperjuangkan kegiatan ekonomi para anggota dalam mencapai kesejahteraan. Sebuah koperasi dikatakan berhasil jika koperasi tersebut mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi dapat mensejahterakan anggotanya disebabkan karena koperasi tersebut mampu menciptakan nilai tambah bagi usaha koperasi. Demikian pula anggota bisa memperoleh nilai tambah jika mau berpartisipasi dalam koperasinya. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggota, diduga semakin besar nilai tambah yang diperoleh. Nilai tambah kepada anggota bisa dicapai jika kinerja koperasi itu baik. Oleh sebab itu, semakin baik kinerja koperasi, maka kemungkinan semakin besar kemampuan koperasi mensejahterakan anggotanya. Semakin besar peran koperasi memperbaiki kesejahteraan anggotanya, kemungkinan semakin tinggi partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi.

Fungsi ekonomi yang harus dijalankan koperasi ini dipertegas lagi dalam Inpres 18/1998 tentang Peningkatan Pembinaan dan Pengembangan Koperasi yang pada intinya adalah setiap orang yang memiliki kepentingan ekonomi atau kegiatan ekonomi yang sama bebas mendirikan koperasi menurut basis pengembangannya masing-masing. Dengan demikian masyarakat diberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk membangun koperasi tanpa dibatasi wilayah kerjanya. Berdasar atas

¹⁴⁸ Howard Stevenson, (2008). *The Six Dimension of Entrepreneurship*. <http://www.unitedbit.com>

kebijakan tersebut, proses pembentukan koperasi telah mengalami pergeseran, yaitu sebelumnya arah kebijakan dari atas ke bawah (top-down) berubah menjadi dari bawah ke atas (bottom-up).

Implikasinya adalah secara kuantitatif koperasi meningkat pesat, yang diikuti oleh peningkatan jumlah anggota secara signifikan. Namun demikian secara kumulatif kinerja koperasi belum mampu mengimbangi peningkatan jumlah koperasi dan anggotanya. Oleh sebab itu pertumbuhan koperasi pada berbagai sektor ekonomi hendaknya mampu mengimplementasikan serta menumbuhkembangkan prakarsa dari pihak-pihak yang terkait dengan koperasi secara khusus pengurus, anggota, manajer, terutama menyangkut aspek penciptaan investasi dan iklim berusaha yang sehat, kerjasama yang harmonis antara koperasi, pemerintah, dunia usaha serta masyarakat pada tingkat pusat dan daerah agar upaya peningkatan kinerja koperasi bisa terwujud.

Di sisi lain, upaya peningkatan kinerja koperasi adalah melalui pencapaian sasaran dan tujuan baik melalui peningkatan pelayanan kepada anggota maupun peningkatan kemampuan koperasi untuk memperoleh sisa hasil usaha (SHU), maka koperasi sebagai lembaga ekonomi perlu meningkatkan daya saing dengan berpedoman pada efisiensi dan efektifitas dalam menjalankan usahanya. Cara terbaik untuk melaksanakan usaha secara efisien dan efektif adalah melalui pelaksanaan sistem manajemen yang baik. Salah satu fungsi manajemen yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas adalah melalui pengendalian, selain perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, hal ini mengingat bahwa dalam organisasi koperasi, anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa koperasi berdasarkan prinsip identitas, oleh sebab itu diperlukan peningkatan kemampuan anggota untuk melaksanakan pengendalian melalui rapat anggota maupun diluar rapat anggota. Fungsi anggota untuk melakukan pengawasan terutama untuk memperjuangkan hak dan kewajibannya semakin baik, sebagaimana diatur dalam ketentuan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Pasal 23 sampai dengan Pasal 28 tentang Rapat Anggota. Demikian pula Pengendalian anggota untuk meningkatkan kinerja koperasi dapat dilakukan setiap saat, tidak terbatas hanya pada pelaksanaan rapat anggota saja, hal

ini dapat dilihat dalam Pasal 20 ayat (2) butir d dan f UU No. 25 tahun 1992. Secara operasional penilaian terhadap kinerja koperasi lebih dipertegas lagi dengan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM No: 129/KEP/M.KUKM/XI/2002 tentang Pedoman Klasifikasi Koperasi, yakni kelas A (sangat baik), kelas B (baik), kelas C (cukup baik), dan kelas D (kurang baik).

Bagi pemerintah, pemeringkatan ini menjadi sarana untuk menyediakan data koperasi yang lengkap dan up to date agar dapat dipakai sebagai dasar penetapan bentuk, struktur, dan proses pembinaan jangka panjang. Peringkat dan kriteria yang jelas juga dapat digunakan sebagai dasar penetapan prioritas pengembangan koperasi, dan sebagai framework untuk penetapan kebijakan dan prioritas pembinaan koperasi secara lintas sektoral dan berkelanjutan, hasil pemeringkatan menggambarkan sosok koperasi. Koperasi yang berkualitas diwujudkan melalui pembinaan yang mengandung dua upaya, yaitu mengklasifikasikan koperasi dan perbaikan kinerja.

Menurut Nur Ediningsih (Bisnis Indonesia, Kamis 25 September 2008) bahwa indikator penilaian dalam pemeringkatan koperasi mencakup faktor yang mewakili kecirian badan usaha dan kecirian koperasi, agar pemeringkatan dapat menggambarkan badan usaha koperasi secara utuh. Adapun indikator yang dimaksud adalah :

1. Badan usaha aktif, diukur berdasarkan proses manajemen seperti rapat anggota tahunan, audit, perencanaan dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
2. Kinerja usaha, ditunjukkan dengan perbaikan struktur permodalan, kemampuan penyediaan dana, peningkatan aset, volume usaha, kapasitas produksi, dan peningkatan sisa hasil usaha
3. Kohesivitas dan partisipasi anggota, yang ditunjukkan keterikatan anggota dengan organisasinya berupa tanggungrenteng atau pembagian risiko, peningkatan jumlah anggota, kehadiran anggota dalam rapat, pelunasan simpanan wajib dan besaran simpanan sukarela serta pola pengkaderan.
4. Orientasi kepada pelayanan anggota, ditunjukkan dengan keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota, penerangan dan penyuluhan terkait dengan

usaha anggota, pendidikan dan pelatihan anggota serta transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota.

5. Pelayanan kepada masyarakat, ditunjukkan dengan seberapa banyak koperasi menyerap tenaga kerja dan layanan kepada masyarakat termasuk peran mereduksi kemiskinan
6. Kontribusi terhadap pembangunan daerah, ditunjukkan antara lain dengan ketaatan koperasi sebagai wajib pajak dan berbagai dukungan sumber daya dari koperasi terhadap kegiatan pembangunan daerah.

Berbicara tentang kinerja keuangan, tidak lepas dari keadaan keuangan yang dilaporkan suatu lembaga termasuk koperasi melalui laporan keuangan. Penilaian kinerja keuangan suatu perusahaan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang ditimbulkan sebagai akibat dari proses pengambilan keputusan manajemen, merupakan persoalan yang kompleks karena menyangkut efektivitas pemanfaatan modal dan efisiensi dari kegiatan perusahaan yang menyangkut nilai serta keamanan dari berbagai tuntutan yang timbul terhadap perusahaan.

Menilai kinerja keuangan perusahaan, dapat digunakan suatu ukuran atau tolok ukur tertentu. Biasanya ukuran yang digunakan adalah rasio atau indeks yang menghubungkan dua data keuangan. Adapun jenis perbandingan dalam analisis rasio keuangan meliputi dua bentuk yaitu membandingkan rasio masa lalu, saat ini ataupun masa yang akan datang untuk perusahaan yang sama, sedang bentuk yang lain yaitu dengan perbandingan rasio antara satu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis melalui laporan keuangan.

Menurut Munawir¹⁴⁹ “Laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan.” Dengan melihat laporan keuangan suatu perusahaan akan tergambar didalamnya aktivitas perusahaan tersebut. Oleh

¹⁴⁹ Munawir, S. 2001. *Analisa laporan keuangan*. Yogyakarta: Liberty

karena itu, laporan keuangan perusahaan merupakan hasil dari suatu proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat untuk komunikasi dan juga digunakan sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Laporan keuangan merupakan gambaran dari suatu perusahaan pada waktu tertentu (biasanya ditunjukkan dalam periode atau siklus akuntansi), yang menunjukkan kondisi keuangan yang telah dicapai suatu perusahaan dalam periode tertentu. Dengan kata lain, laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, yaitu merupakan suatu ringkasan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara seperti, misalnya sebagai laporan arus kas atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan. Sesuai pengertian yang dikemukakan dalam Prinsip Prinsip Akuntansi Indonesia, yang dimaksud Laporan keuangan adalah neraca dan perhitungan rugi-laba serta segala keterangan yang dimuat dalam lampirannya, antara lain laporan tentang sumber dan penggunaan dana.

Pendapat lain dikemukakan *Bertoneche., Rory Knight*¹⁵⁰ ; *The financial statements of a firm represent the usual starting point for any assessment of financial performance. In particular, a valuation of a firm begins with a review of its current financial position and its recent results.* Bahwa laporan keuangan perusahaan merupakan titik awal yang biasa digunakan untuk penilaian setiap kinerja keuangan. Secara khusus, penilaian perusahaan dimulai dengan penelaahan terhadap posisi keuangan dan hasil saat ini. Lebih lanjut *Bertoneche., Rory Knight* mengemukakan bahwa Neraca mencerminkan posisi keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu.¹⁵¹

Laporan keuangan merupakan produk akhir dari suatu proses akuntansi, dan inilah yang menjadi bahan informasi bagi para pemakainya sebagai salah satu bahan

¹⁵⁰ Robinson, David A. Michael Harvey (2008). *Global leadership in a culturally diverse world. Faculty of Business Technology and Sustainable Development, Australian Centre for Family Business, Bond University, Robina, Australia*

¹⁵¹ Robins, P Stephen (2003). *Organizational Behavior.* (Perilaku Organisasi). Tenth edition. Terj. Benyamin Molan. Jakarta. PT. Macanajaya Cemerlang

pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan, selain itu, laporan keuangan berperan juga sebagai pertanggungjawaban, laporan keuangan juga dapat menggambarkan indikator kesuksesan suatu perusahaan mencapai tujuannya¹⁵². Demikian pula halnya dengan laporan keuangan koperasi merupakan laporan yang disusun untuk dapat menggambarkan posisi keuangan, hasil usaha dan arus kas dari usaha koperasi secara keseluruhan sebagai pertanggungjawaban pengurus atas pengelolaan keuangan koperasi, terutama ditujukan kepada anggota.

Laporan keuangan koperasi, pada dasarnya tidak berbeda dengan laporan keuangan yang badan usaha yang lain seperti badan usaha swasta dan badan usaha milik negara. Menurut IAI dalam PSAK No.27 tentang Akuntansi perkoperasian paragraf 74, Laporan keuangan koperasi meliputi Neraca, Perhitungan Hasil usaha, Laporan Arus Kas, Laporan Promosi Ekonomi Anggota, dan catatan atas laporan keuangan, sedangkan perhitungan SHU sesuai dengan UU No. 25 tahun 1992 tentang pokok-pokok perkoperasian pasal 45 ayat (1) adalah pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku yang bersangkutan. Dengan demikian SHU sebelum pajak Laporan Perhitungan SHU menurut UU No.25 tahun 1992 pasal 45 terdiri:

1. Pendapatan Operasional berupa: (1). Pendapatan bunga terdiri dari: bunga atas pinjaman yang diperoleh Usaha Simpan Pinjam, bunga dari bank berupa giro, tabungan dan deposito, bunga dari koperasi berupa tabungan dan simpanan berjangka, pendapatan administrasi. (2). Pendapatan operasional lainnya.
2. Beban Operasional berupa; beban biaya bunga, biaya bunga pinjaman, beban komisi atau profesi, biaya umum dan administrasi, biaya organisasi.
3. Beban Non Operasional. Terkait dengan laporan promosi ekonomi anggota, yang dimaksud adalah laporan yang memperlihatkan manfaat ekonomi yang diperoleh anggota koperasi selama 1 tahun tertentu. Laporan promosi ekonomi anggota merupakan wujud dari pencapaian tujuan koperasi. Hal ini harus dipahami benar oleh pihak-pihak di dalam maupun

¹⁵² Harahap, Sofyan Safri. (2002). *Analisa Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Rasa Grafindo Persada.

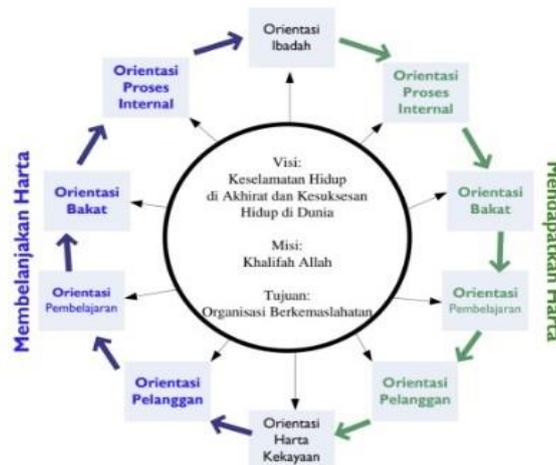
di luar koperasi, agar koperasi ditempatkan pada posisi yang tepat dan tidak disalahtafsirkan di dalam mengevaluasi kinerjanya. Laporan tersebut mencakup:

- a. Manfaat ekonomi dari kegiatan simpan pinjam lewat Koperasi.
- b. Manfaat ekonomi dalam bentuk pembagian SHU.

Rory Knight ¹⁵³, bahwa rasio keuangan merupakan alat utama untuk analisis laporan keuangan yang memberikan dasar untuk menilai sebuah bisnis dan penilaian kesehatan keuangan perusahaan.

a. Sistem Kinerja Berbasis Maqasid Syariah

Sistem kinerja koperasi berbasis maqasidal-shariah atau Masalah Performa (Maqasid Syariah) adalah sistem kinerja koperasi yang diterapkan dalam rangka mewujudkan visi Insani untuk mencapai keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Visi tersebut dapat dicapai dengan melaksanakan misi hidup Insani sebagai khalifah Allah di bumi. Visi dan misi dapat terwujud dengan memenuhi kebutuhan dasar koperasi secara berimbang. Kebutuhan dasar koperasi terdiri dari terpenuhinya orientasi: ibadah, proses internal, bakat, pembelajaran pelanggan dan harta kekayaan.¹⁵⁴



Gambar 2. 2 Siklus Mendapatkan Harta dan Membelanjakan Harta

Oleh karena itu, pemenuhan atas tiap-tiap orientasi kemaslahatan koperasi,

¹⁵³ Rory Knight (2001). *Financial Performance*. Butterworth- Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 225 Wildwood Avenue, Woburn, MA 01801-2041

¹⁵⁴ Ahmad Firdaus. (2014). *Buku Masalah Performa (MaP) Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Bermasalah*. Hal. 175-198. Penerbit CV Budi Utama

senantiasa melandaskan pada visi dan misi hidup Insani. Jadi, tidaklah mungkin pemenuhan atas satu orientasi kemaslahatan koperasi dapat memberikan keberlanjutan kemaslahatan apabila dalam proses pemenuhannya tidak merujuk pada visi dan misi hidup Insani. Pemenuhan terhadap kebutuhan dasar koperasi dengan memberikan prioritas utama pada terpenuhinya orientasi ibadah yaitu kebutuhan koperasi dalam menerapkan agama sehari-hari yaitu saat berinteraksi dengan Allah sebagai Yang Maha Pemberi Rizki, pemangku kepentingan dan lingkungan. Seluruh interaksi tersebut dilakukan oleh koperasi sebagai bagian dari peribadatan kepada Allah Sang Maha Pencipta. Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar selanjutnya adalah orientasi proses internal yaitu pemenuhan terhadap kebutuhan jiwa koperasi dalam bentuk pengelolaan proses internal di dalam koperasi. Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar ketiga adalah orientasi bakat. Orientasi bakat adalah pemenuhan terhadap pengelolaan tenaga kerja berbakat sebagai generasi penerus dalam pengelolaan koperasi. Prioritas pemenuhan kebutuhan dasar setelah itu adalah pemenuhan terhadap kebutuhan akal koperasi, yaitu dalam bentuk pengelolaan kegiatan pembelajaran untuk menjadi koperasi pembelajar.

Tingkatan pemenuhan kebutuhan dasar koperasi selanjutnya adalah terpenuhinya orientasi pelanggan. Orientasi pelanggan adalah pemenuhan terhadap kebutuhan pelanggan, baik pelanggan lama maupun calon pelanggan. Tercapainya kebutuhan pelanggan direpresentasikan dengan terpuaskannya para pelanggan. Pelanggan memang bukan segala-galanya bagi koperasi karena Allah adalah Yang Maha Pemberi Rizki. Namun demikian, Islam memandang bahwa pelanggan adalah media pembawa rizki dari Allah kepada koperasi. Oleh karena itu, semakin banyak pelanggan maka semakin besar peluang mendapatkan rizki. Semakin pelanggan loyal kepada koperasi maka semakin tinggi peluang koperasi memperoleh rizki. Sebagai prioritas pemenuhan kebutuhan dasar yang terakhir adalah terpenuhinya orientasi harta kekayaan. Orientasi harta kekayaan adalah pemenuhan kebutuhan dasar koperasi dalam usahanya untuk mendapatkan dan membelanjakan harta kekayaan. Koperasi memperoleh harta melalui siklus terpenuhinya orientasi: ibadah, proses internal, bakat, pembelajaran dan pelanggan. Koperasi

membelanjakan harta melalui pengalokasian asset pada orientasi: pelanggan, pembelajaran, bakat, proses internal, dan ibadah. Sistem kinerja koperasi Masalah Performa (Maqasid Syariah) adalah sistem kinerja koperasi yang memandang bahwa harta kekayaan bukanlah tujuan utama dalam menciptakan koperasi tetapi harta kekayaan adalah sarana untuk mencapai tujuan utama hidup Insani yaitu mendapatkan keselamatan hidup di akhirat dan kesuksesan hidup di dunia. Visi tersebut dapat dicapai dengan melaksanakan misi hidup Insani sebagai khalifah Allah di bumi.

b. Siklus PDCA (*Plan, Do, Check and Action*) Sistem Kinerja Berbasis Maqasid Syariah.

Siklus PDCA (Moen)¹⁵⁵ adalah siklus empat langkah pemecahan masalah meliputi plan, mendefinisikan problem dan hipotesis tentang penyebab masalah dan usulan solusi. Do, menerapkan solusi. Check, mengevaluasi hasil. Action, mengambil tindakan perbaikan dan melakukan standardisasi dan juga peningkatan. PDCA menekankan proses pencegahan terhadap berulangnya kesalahan yang sama. Siklus PDCA identik dengan sistem manajemen Jepang. Siklus PDCA adalah pendekatan manajemen yang bersifat generik. Siklus PDCA memiliki kelebihan yaitu dapat diaplikasikan pada segala jenis aktifitas. Pengembangan langkah-langkah pada siklus PDCA dilakukan sesuai kebutuhan. Sebagai contoh, dalam lingkup proses peningkatan (*improvement*), siklus PDCA diadaptasi menjadi enam langkah proses peningkatan¹⁵⁶ yaitu:

1. Langkah pertama mendefinisikan kemungkinan untuk peningkatan, menggambarkan proses saat ini, melakukan analisa proses saat ini, merencanakan dan menerapkan perubahan, melakukan dengan cara yang baru, memvalidasi perubahan dan meneruskan proses peningkatan. Sebagai metodologi penerapan kinerja *Maqasid Syariah*, siklus PDCA diterapkan sbb:

¹⁵⁵ Moen, "The PDCA Improvement Process A Guide To Foster Continuous Improvement, Customer Satisfaction And Teamwork", Quality Journal, (April 1995)

¹⁵⁶ "The PDCA Improvement Process, A Guide to Foster Continuous Improvement, Customer Satisfaction and Teamwork," Quality Journal, April, 1995, [http://logmgt.nkmu.edu.tw/news/articles/The%20PDCA%20Improvement%20 Process.pdf](http://logmgt.nkmu.edu.tw/news/articles/The%20PDCA%20Improvement%20Process.pdf) (diakses 14 September 2012)

plan merencanakan kinerja, do melaksanakan kinerja, check mengevaluasi penerapan kinerja dan *action* memperbaiki, men-standardisasi kinerja dan meningkatkan kinerja. Sistem kinerja *Maqasid Syariah* dilakukan dengan metodologi siklus Terdapat delapan langkah sistem kinerja *Maqasid Syariah*. Sehingga metodologi sistem kinerja *Maqasid Syariah* disebut juga dengan delapan langkah sistem kinerja kemaslahatan. Langkah pertama sistem kinerja *Maqasid Syariah* adalah menyusun perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah proses menetapkan tujuan dan sasaran koperasi, baik jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek. Proses perencanaan strategis dituangkan dalam bentuk Grand Strategi yaitu Rencana Jangka Panjang Koperasi (RJPK), Rencana Jangka Menengah Koperasi (RJMK) dan Rencana Kerja & Anggaran Koperasi (RKAK).

- Langkah kedua sistem kinerja *Maqasid Syariah* adalah mengidentifikasi fondasi yang diperlukan untuk mencapai orientasi kemaslahatan. Langkah ini merupakan langkah mengidentifikasi infrastruktur kemaslahatan yang harus disediakan untuk satu orientasi kemaslahatan.¹⁵⁷



Gambar 2. 3 Siklus PDCA Sistem Kinerja Maqasid Syariah

- Langkah ketiga sistem kinerja *Maqasid Syariah* adalah menentukan perilaku yang dibutuhkan bagi tiap-tiap orientasi kemaslahatan. Perilaku

¹⁵⁷ Ahmad Firdaus. (2014). *Buku Masalah Performa (MaP) Sistem Kinerja Untuk Mewujudkan Organisasi Bermasalahan*. Hal. 175-198. Penerbit CV Budi Utama

kemaslahatan adalah sikap, sifat, perilaku, nilai yang harus dimiliki oleh koperasi sebagai modal dasar menjadi koperasi yang memberikan kemanfaatan untuk seluruh pemangku kepentingan.

4. Langkah keempat sistem kinerja Maqasid Syariah adalah menentukan ukuran untuk mengukur kinerja Maqasid Syariah. Ukuran merupakan indikator yang menunjukkan keberhasilan atau kesuksesan koperasi dalam mencapai sasaran strategis. Sementara formula adalah pendekatan, rumus atau cara menghitung ukuran kinerja.
5. Langkah kelima sistem kinerja Maqasid Syariah adalah menyepakati kontrak kinerja. Terdapat beberapa tahapan dalam membuat kontrak kinerja yaitu menentukan target, menetapkan kontrak. Target dapat berbentuk waktu, prosentase, jumlah, frekuensi, rasio dll. Target sebaiknya berbentuk kuantitatif. Target dapat saja berbentuk kualitatif, tetapi agar mudah dimengerti oleh seluruh unit kerja dan staff, maka target sebaiknya disusun dalam suatu range atau interval.
6. Langkah keenam sistem kinerja Maqasid Syariah adalah menerapkan kinerja kemaslahatan (do). Tahap ini merupakan tahap menjalankan seluruh perencanaan kinerja. Tentunya diharapkan seluruh target yang telah ditetapkan dapat tercapai.
7. Langkah ketujuh sistem kinerja Maqasid Syariah adalah melakukan pemantauan terhadap sistem kinerja Maqasid Syariah. Pemantauan kinerja dilakukan dengan memantau kinerja kemaslahatan individu/fungsi kerja, melakukan proses coaching dan memantau kinerja kemaslahatan organisasi.
8. Langkah kedelapan sistem kinerja Maqasid Syariah adalah melakukan tindak lanjut yang terdiri atas dua sub aktifitas yaitu: memberikan penghargaan, melakukan tindakan peningkatan.

c. Inisiatif Strategis Kinerja Berbasis Maqasid Syariah

Abu Ishāq al-Shātibi menjelaskan bahwa menjaga agama dilakukan melalui dua strategi yaitu pertama dengan menciptakan kondisi yang dapat memfasilitasi ibadah dan kedua dengan melaksanakan ibadah itu sendiri. Inisiatif yang pertama

oleh *Abu Ishāq al-Shātibī* disebut dengan pendekatan *al-wujud*. Penerapannya melalui pelaksanaan syahadat, shalat, zakat, puasa dan haji¹⁵⁸. Syahadat, shalat, zakat, puasa dan haji dilaksanakan untuk meningkatkan intensitas ibadah di dalam diri. Sementara inisiatif yang kedua yaitu pendekatan al-‘adam yang pada hakekatnya yaitu inisiatif bersifat preventive – proaktif. Penerapannya dengan diberlakukannya hukum jihad untuk melindungi agama¹⁵⁹.

Muhammad *Abu Zahrah*¹⁶⁰ menggunakan istilah al muhafizatu ‘ala al-din atau jaminan keselamatan agama yang dilakukan dengan cara menghindari timbulnya fitnah dan keselamatan dalam agama serta mengantisipasi dorongan hawa nafsu dan perbuatan-perbuatan yang mengarah pada kerusakan secara penuh. Sebagaimana hadist Rasulullah SAW yang mengingatkan kepada umat Insani untuk senantiasa menjaga agama yang dimiliki dengan cara menahan hawa nafsu berupa berlomba-lomba mencari harta dunia¹⁶¹. Muhammad Abu Zahrah mempertimbangkan bahwa penjagaan terhadap agama dilakukan dengan dorongan dari dalam diri sendiri yaitu berupa menahan hawa nafsu dunia yang dapat melupakan kepentingan agama. Ini merupakan inisiatif untuk membangkitkan jiwa / ruhiyah.

¹⁵⁸ ibadah yang dimaksudkan oleh Abu Ishāq al-Shātibī adalah ibadah dalam pengertian khusus. Abuddin Nata dalam “Kajian Tematik al-Quran tentang Fiqih Ibadah” menyebutkan bahwa ibadah dalam pengertian khusus adalah segala kegiatan yang ketentuannya telah ditetapkan oleh al-Quran dan as Sunah. Semua ibadah yang dalam pengertian khusus ini telah diatur dengan sempurna oleh nas} al-Quran maupun hadis dan kegiatan itu tidak menerima perubahan, penambahan ataupun pengurangan. Di dalam ibadah dalam pengertian khusus berlaku prinsip ‘semua perbuatan ibadah bterlarang dan tidak sah kecuali yang telah diatur dan ditetapkan oleh nas}.

¹⁵⁹ QS al-Hajj22: 78

¹⁶⁰ Muhammad Abu Zaharah, *Usul al-Fiqh*. (Cairo: Dar al-Fikr al-Arabi, 1958).

¹⁶¹ Dari ‘Amr bin ‘Auf al-Anshari r.a. bahwasanya Rasulullah s.a.w. mengirinkan Abu ‘Ubaidah al-Jarrah r.a. ke daerah Bahrain -sebuah daerah yang masuk wilayah Irak- dan kedatangannya ke situ ialah untuk mengambil pajak. Kemudian setelah selesai tugasnya, datanglah ia dengan membawa harta dari Bahrain itu. Kaum Anshar sama mendengar akan kedatangan Abu Ubaidah, mereka lalu menunaikan shalat fajar -yakni subuh- bersama Rasulullah s.a.w. Setelah Rasulullah s.a.w. selesai bershalat, beliaupun lalu kembali, kemudian mereka menuju kepadanya untuk menemuinya. Rasulullah s.a.w. lalu tersenyum ketika melihat mereka itu terus bersabda: "Saya kira engkau semua sudah mendengar bahwasanya Abu Ubaidah tiba dari Bahrain dengan membawa sesuatu harta." Mereka menjawab: "Benar, ya Rasulullah." Beliau selanjutnya bersabda: "Bergembiralah engkau semua dan bolehlah mengharapakan sesuatu yang akan menyenangkan engkau semua. Demi Allah, bukannya kekafiran itu yang saya takutkan mengenai engkau semua, tetapi saya takut jikalau harta dunia ini diluaskan untukmu semua -yakni engkau semua menjadi kaya raya-, sebagaimana telah diluaskan untuk orang-orang yang sebelumnya, kemudian engkau semua itu saling berlomba-lomba untuk mencarinya sebagaimana mereka juga berlomba-lomba untuk mengejanya, lalu harta dunia itu akan merusakkan agamamu semua sebagaimana ia telah merusakkan agama mereka. (Muttafaq ‘alaih) Dari Abu Said al-Khudri r.a., katanya: "Rasulullah s.a.w. duduk di atas mimbar dan kita duduk di sekitarnya, lalu beliau s.a.w. bersabda: "Sesungguhnya salah satu yang saya takutkan atasmu semua sepeninggalku nanti ialah apa yang akan dibukakan untukmu semua itu dari keindahan harta dunia serta hiasan-hiasannya -yakni bahwa meluapnya kekayaan pada umat Muhammad inilah yang amat ditakutkan, sebab dapat merusakkan agama jikalau tidak waspada mengendalikannya." (Muttafaq‘alaih)

Senada dengan Muhammad Abu Zahrah, M. Umer Chapra¹⁶² mengatakan bahwa memelihara agama dengan cara membersihkan atau mensucikan jiwa terlebih dahulu¹⁶³. Hal ini menjadi dasar bagi M. Umer Chapra untuk menempatkan urutan pemenuhan pemeliharaan jiwa pada urutan pertama pemenuhan kebutuhan dasar. Setelah kebutuhan jiwa terpenuhi, inisiatif untuk memelihara agama dengan menjaga perilaku dan tata nilai (values) di kehidupan sehari-hari, memberikan motivasi (motivation) dalam melaksanakan agama dan yang ketiga melalui pendidikan (education). Bila diamati maka ketiga inisiatif yang dijelaskan oleh M. Umer Chapra mengatakan dengan membangkitkan jiwa / ruhiyah berupa menjaga perilaku dan tata nilai di kehidupan sehari-hari, memberikan motivasi dan pembiasaan atau standardisasi pendidikan / education.

*Naa'il Mohammed Kamil (n.d)*¹⁶⁴ menjelaskan bahwa inisiatif yang harus dilakukan untuk menjaga dan memelihara agama melalui ritual peribadatan atau ibadah, bersikap memaafkan atau al a'fw, keyakinan yaitu beriman kepada Allah dan dzikir mengingat Allah atau zikrullah. Pelaksanaan ibadah seperti shalat, puasa, zakat dan ibadah haji akan meningkatkan hubungan spiritualitas antar Insani dengan Allah dan hubungan Insani dengan Insani. Apabila aktifitas ritual ibadah tidak dijaga secara teratur maka akan menyebabkan hubungan spiritualitas menjadi lemah. Allah telah mewajibkan ibadah melalui aktifitas harian, contoh shalat lima waktu. Mingguan, contoh shalat jumat dan tahunan, contoh puasa Bulan Ramadhan. Hal ini akan memperkuat dan meningkatkan keyakinan dan membersihkan hati dari kesalahan dan dosa. Dzikrullah yaitu aktifitas mengingat Allah oleh para tenaga kerja di lingkungan kerja, dilakukan agar dapat memperkuat ikatan spiritual antara para tenaga kerja dengan Allah sehingga pada saat pengambilan berbagai keputusan di tempat kerja akan melibatkan intervensi Allah. Taubah dan memaafkan secara operasional, merujuk pada pemberian toleransi dan menghapus rasa bersalah serta membalas keburukan dengan kebaikan sehingga

¹⁶² M. Umer Chapra, "The Islamic Vision of Development in the Light of Maqāsid Al-Sharī'ah." (September 2007).

¹⁶³ Hal ini sesuai dengan QS al-A'la: 87: 14-15.

¹⁶⁴ Naa'il Mohammed Kamil, Mohamed Sulaiman, Aahad Osman-Gani dan Khaliq Ahmad. "Spirituality in the Workplace: The Role of Taqwa Towards the Advancement of the Contemporary Organization." *Social Science Research Network*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1718946 (diakses 11 April 2012)

orang yang melakukan kesalahan mendapatkan ampunan dari Allah. Iman kepada Allah secara operasional menyiratkan kesetiaan kepada Allah di tempat kerja, bersamaan dengan usaha untuk mencapai target pekerjaannya.

Untuk mencapai sasaran strategis orientasi ibadah beberapa inisiatif yang dapat dilakukan dengan strategi dzikrullah. Sebagaimana dijelaskan oleh Naail Mohammed Kamil (n.d) yaitu aktifitas mengingat Allah dengan berdoa bersama oleh para tenaga kerja di lingkungan kerja. Kegiatan tersebut diantaranya dapat dilakukan dengan membaca al-Quran sebelum bekerja. Kegiatan dzikrullah bertujuan untuk meningkatkan gairah spiritualitas bagi tenaga kerja di lingkungan kerja. Hal ini diperlukan untuk menjaga semangat beribadah di lingkungan kerja. Inisiatif strategis mengintegrasikan sistem penilaian kinerja dengan spiritual quotient (SQ). Item yang dapat diintegrasikan dalam penilaian kinerja diantaranya hafalan beberapa ayat al-Quran atau hadist, puasa sunah, shalat tahajud, shalat dhuha, i'tikaf, infaq sodaqoh, dsbnya. Jenis item disesuaikan dengan kondisi di area kerja. Tujuan mengintegrasikan kegiatan ibadah ke dalam sistem penilaian kinerja agar kegiatan ibadah dapat menjadi kebiasaan yang melekat pada diri tenaga kerja.

Inisiatif strategis mengimplementasikan Total Quality Management System (TQM) juga perlu dilakukan. TQM yaitu sistem manajemen strategi yang melibatkan seluruh lapisan tenaga kerja di dalam koperasi. TQM mengusung proses manajemen berdasarkan kualitas, team work, produktifitas dan kepuasan pelanggan. TQM memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja koperasi secara berkesinambungan pada setiap tingkat operasi atau proses dengan memberdayakan SDI dan modal yang tersedia. Adawiyah¹⁶⁵ bersama rekan melakukan penelitian tentang penerapan prinsip TQM pada Bank shari'ah di Jawa Tengah. Mereka menemukan bahwa penerapan TQM memiliki pengaruh yang tinggi terhadap komitmen manajemen. Sementara nilai-nilai spiritual di tempat kerja dapat menghubungkan komitmen tenaga kerja terhadap pemberdayaan, komitmen koperasi juga fokus pelanggan. Untuk itu Adawiyah bersama rekan memberikan

¹⁶⁵ Wiwiek Rabiatal Adawiyah, dkk. "Workplace Spirituality as a Moderator in the Relationship between Soft TQM and Organizational Commitment." *international Journal of Business and Social Science* 2, No. 10 (June 2011).

rekomendasi kepada bank syariah untuk menerapkan TQM.

Pengembangan diri (*self development*) sangat diperlukan oleh individu pembelajar. Setiap individu hendaknya menyadari dengan sepenuhnya bahwa pengembangan dan pemberdayaan diri bukan hanya kebutuhan koperasi, tetapi pada dasarnya merupakan kebutuhan dasar dari individu dalam merealisasikan dirinya sebagai khalifah Allah. Pengembangan diri dapat dilakukan melalui pengembangan hati nurani, kepedulian, keberanian, kepercayaan diri untuk mencapai suatu tujuan. Cara yang dapat dilakukan seperti melalui pembiasaan diri tampil mengemukakan pendapat, menulis, saling berargumentasi dengan benar dsbnya. Pengembangan tenaga kerja dilakukan melalui program pelatihan yang tepat. Pelatihan dilakukan melalui siklus PDCA. Perencanaan pelatihan dimulai dengan training needs analysis (TNA). Sedangkan kebutuhan pelatihan dapat bersumber dari penilaian kinerja individu tenaga kerja, kebijakan manajemen, feed back pelanggan, analisis risiko, temuan audit dsbnya. Pelaksanaan pelatihan dapat dilakukan melalui in house training, on the job training, eksternal training, magang, pendampingan, group discussion.

Evaluasi kegiatan pelatihan dilakukan melalui evaluasi reaksi yaitu evaluasi tentang materi, nara sumber, metode dll. Evaluasi pembelajaran dilakukan dengan membandingkan antara pemahaman peserta pelatihan setelah kegiatan pelatihan terhadap pemahaman peserta pelatihan sebelum kegiatan pelatihan. Seyogyanya terjadi perubahan pada diri peserta setelah mendapatkan pelatihan. Evaluasi perilaku dilakukan untuk melihat pengaruh pelatihan terhadap pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Semestinya pelatihan memberikan dampak yang lebih baik kepada peserta pelatihan terhadap pekerjaannya.

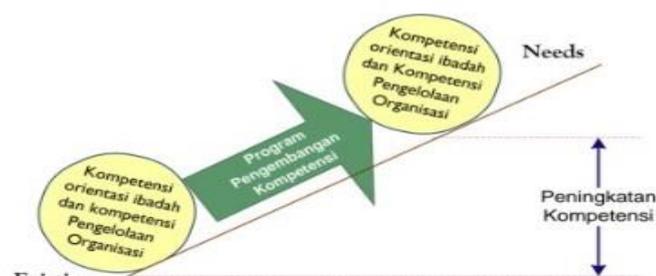
Diharapkan setelah pelatihan, peserta menjadi lebih cepat, lebih cermat, lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk mengubah wawasan, pengetahuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman, perilaku menjadi lebih baik dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan. Pelatihan juga ditujukan untuk memperbaiki aqidah, shari'ah dan akhlak peserta sehingga menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelum pelatihan.

Inisiatif strategis untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dilakukan

dengan mengintegrasikan masukan, feed back maupun keluhan melalui fasilitas online yang dapat diakses langsung oleh pelanggan. Respon koperasi terhadap masukan, feed back maupun keluhan pelanggan akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Fasilitas online diharapkan dapat memaksimalkan akses para pelanggan kepada produk jasa dan layanan koperasi. Fasilitas online juga menjadi sumber pengetahuan bagi pelanggan untuk mencari informasi lain berkaitan dengan koperasi. Memaksimalkan fungsi jaringan online merupakan kebutuhan yang sangat mendesak bagi koperasi. Dalam usaha meningkatkan kepuasan pelanggan, koperasi melakukan peninjauan ulang seluruh prosedur pelayanan. Peninjauan dilakukan pada prosedur-prosedur yang tidak efektif. Prosedur yang cenderung menghambat waktu pelayanan dibuat lebih pendek. Prosedur yang terlalu birokratis ditinjau ulang untuk disederhanakan, dstnya. Hal ini dilakukan untuk mempermudah mempersingkat dan memberikan kenyamanan, kehandalan dan kecepatan pelayanan kepada pelanggan. Tanpa melakukan studi tentang kepuasan pelanggan, belumlah cukup bagi koperasi untuk dapat menilai bahwa pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sudah baik atau masih buruk.

Koperasi harus dapat mengukur tingkat kepuasan pelanggan melalui survey kepuasan pelanggan. Survey dapat saja dilakukan mandiri oleh koperasi, juga dapat dilakukan melalui kerjasama dengan pihak ketiga yaitu konsultan. Survey oleh pihak ketiga dilakukan untuk menjaga kredibilitas hasil survey. Jelas dari sisi kepercayaan terhadap hasil survey, survey yang dilaksanakan oleh pihak ketiga memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi dibandingkan dengan survey yang dilakukan sendiri oleh koperasi. Bila dilaksanakan oleh pihak ketiga, maka brand image konsultan juga sangat mempengaruhi kepercayaan terhadap hasil survey. Pemberdayaan pelanggan dilakukan dengan mendisain produk sesuai keinginan pelanggan maupun atas trend yang terjadi di masyarakat.

Bagian yang perlu mendapatkan perhatian dalam proses pengembangan seperti melingkupi kompetensi orientasi ibadah yaitu aqidah, shari'ah dan akhlak dan kompetensi pengelolaan koperasi yang terdiri dari wawasan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan pendidikan.



Gambar 2. 4 Program Pengembangan Kompetensi

Program pengembangan kompetensi dibuat dengan membandingkan antara kebutuhan kompetensi orientasi ibadah maupun kompetensi pengelolaan koperasi di masa datang (needs) dengan kompetensi orientasi ibadah maupun kompetensi pengelolaan koperasi pada saat sekarang (existing). Program pengembangan kompetensi disusun tidak hanya untuk tenaga kerja lama tetapi juga tenaga kerja baru melalui program pengembangan manajemen. Bagian HR sebenarnya berharap, tenaga kerja yang diterima seperti tenaga kerja yang memiliki kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan koperasi yang tinggi, namun kenyataannya di lapangan tenaga kerja dengan kualifikasi demikian tidaklah mudah didapat. Oleh karena itu, diperlukan program pengembangan kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan koperasi bagi tenaga kerja yang diterima.

3. Penelitian Terdahulu

Paparan kajian terdahulu pada dasarnya adalah untuk mendapatkan gambaran hubungan topik yang akan diteliti dengan penulisan sejenis yang mungkin pernah dilakukan oleh penulis lain sebelumnya agar tidak terjadi pengulangan penelitian dan juga sebagai upaya merekonstruksi dan mengetahui orisinalitas penulisan, di bawah ini penulis sajikan sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan tema yaitu Penelitian yang dikutip secara internasional dalam pengembangan sumber daya Insani dan pengembangan inovasi seperti pada penelitian berbasis SCOPUS seperti penelitian.

1. Asfahani, A. (2021). *The Impact Of Modern Strategic Human Resources Management Models On Promoting Organizational Agility*. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1, ISSN 1544-1458,

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85104274890&origin=inward>, Hasil Penelitian ini bahwa model kinerja tinggi adalah based pada pencapaian integrasi horizontal dan vertikal dalam manajemen SDI dan strategi lembaga dalam memprediksi pertumbuhan di masa depan dan melibatkan beberapa faktor. termasuk: mempraktikkan *ogy methodology* yang berkelanjutan untuk manajemen strategis dan integrasi antara strategi kelembagaan kebijakan SDI serta penyesuaian strategis dan penyebaran budaya inovasi yang konsisten dengan strategi organisasi; dan *identifying strategic knowledge* dengan menghubungkannya melalui kebijakan sumber daya Manusia. Faktor-faktor ini menunjukkan peran model kinerja tinggi dalam layanan konsolidasi kelincuhan organisasi. Seperti yang telah dikonfirmasi oleh penelitian ini tergantung pada seberapa siap suatu organisasi untuk segera menanggapi perubahan yang tidak terduga untuk kecepatan penyerapan perkembangan; *Model strategic-fit* mencapai integrasi antara manajemen SDI, strategi perusahaan, dan arah masa depan, penyediaan manajemen strategis yang berkelanjutan, integrasi antara strategi kelembagaan dan integrasinya ke dalam kebijakan SDI, bahwa ada hubungan antara model modern untuk SDI yang meningkatkan konsolidasi kelincuhan organisasi untuk institusi sejalan dengan hasil beberapa penelitian, Metodologi penelitian ini adalah metode analitis deskriptif, menggunakan sumber sekunder dari literatur dan penelitian dengan model manajemen SDI strategis.¹⁶⁶

2. Zodpey, S. (2021). *Human Resources for Health in India: Strategic Options for Transforming Health Systems Towards Improving Health Service Delivery and Public Health*. *Journal of Health Management*, 23(1), 31-46, ISSN 0972-0634, <https://dx.doi.org/10.1177/0972063421995005>, Hasil Penelitian ini Bahwa ada delapan opsi strategis disarankan untuk negara India yaitu melembagakan badan HRH nasional; mengembangkan model

¹⁶⁶ Asfahani, A.M. (2021). *THE IMPACT OF MODERN STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODELS ON PROMOTING ORGANIZATIONAL AGILITY*. <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-IMPACT-OF-MODERN-STRATEGIC-HUMAN-RESOURCES-ON-Asfahani/aa18ec04a5ff34990b90bf829615e17d864bb32e>

kemitraan untuk sektor publik dan sektor swasta; menetapkan rasio HRH acuan; mengalokasikan setidaknya 2,5% dari PDB untuk kesehatan; *allocating* setidaknya 25% dari semua bantuan pembangunan untuk kesehatan ke HRH; mengurangi separuh tingkat kesenjangan saat ini dalam distribusi tenaga kesehatan antara daerah perkotaan dan pedesaan; mengevaluasi HRH dukungan melalui Misi Kesehatan Nasional (NHM); dan memelihara daftar langsung HRH, Metodologi penelitian ini untuk meninjau dan membandingkan studi dari berbagai negara yang berfokus pada penguatan HRH di tingkat nasional. Pendekatan dua langkah untuk mengidentifikasi dan memilih opsi strategis HRH diadopsi: tinjauan dari diskusi. Opsi-opsi tersebut kemudian dinilai dan diplot pada grid (untuk inovasi, disrupsi, kesulitan implementasi, anggaran untuk implementasi, pentingnya dan periode waktu untuk implementasi) dalam diskusi dengan para ahli ataupun pakar.¹⁶⁷

3. Kundu, S.C. (2021). *Strategic human resource management and employees' intention to leave: testing the moderated mediation*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 834-858, ISSN 1741-0401, <https://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0161>, Hasil Penelitian ini menguji Hipotesis yang dinyatakan pada setiap point, lalu menggunakan berbasis SEM dengan estimasi bootstrap. hasil SEM yang menunjukkan pengaruh langsung strategi bisnis terhadap HPWS dan HPWS terhadap ITL karyawan, serta efek tidak langsung dari strategi bisnis pada ITL melalui HPWS. Temuan tersebut dan strategi peningkatan kualitas secara signifikan dan positif terkait dengan HPWS. Namun, strategi pengurangan biaya tidak ditemukan secara signifikan terkait dengan HPWS (*High Performance Work System*). Kemudian melanjutkan untuk mengkonfirmasi efek tidak langsung atau yang dimediasi. Pengaruh tidak langsung dari strategi inovasi dengan keyakinan yang signifikan terhadap terhadap ITL karyawan melalui

¹⁶⁷ Zodpey, S., Negandhi, H., & Tiwari, R. (2021). *Human Resources for Health in India: Strategic Options for Transforming Health Systems Towards Improving Health Service Delivery and Public Health*. *Journal of Health Management*, 23(1), 31-46. <https://doi.org/10.1177/0972063421995005>, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972063421995005>

HPWS yang ditemukan signifikan dan negatif, sehingga memvalidasi mediasi penuh dan secara empiris. Demikian pula, strategi peningkatan kualitas dengan interval kepercayaan menunjukkan efek tidak langsung negatif dan signifikan pada ITL karyawan melalui HPWS, dengan demikian, menunjukkan mediasi penuh dan mendukung efek tidak langsung antara strategi pengurangan biaya dan ITL karyawan dan ditemukan tidak signifikan dan positif yang menunjukkan tidak ada mediasi dan tidak ada dukungan. Metodologi yang digunakan penelitian ini dengan Kuantitatif menggunakan Structural equation modelling (SEM) dan Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dikelola sendiri.¹⁶⁸

4. Lorincová, S. (2020). *Sustainability in business process management as an important strategic challenge in human resource management. Sustainability (Switzerland)*, 12(15), ISSN 2071-1050, <https://dx.doi.org/10.3390/SU12155941>, Hasil Penelitian ini yaitu pentingnya faktor motivasi yang didefinisikan berdasarkan nilai yang diperoleh menggunakan metode rata-rata aritmatika tertimbang. Hasil dari sepuluh faktor motivasi yang paling kuat yang memotivasi karyawan Slovakia untuk meningkatkan kinerja pekerjaan, bahwa gaji pokok dan sistem penilaian yang adil dianggap sebagai dua faktor motivasi terpenting yang berkaitan dengan keuangan dan Tim kerja yang baik serta suasana atau kondisi kerja dianggap sebagai dua faktor motivasi terpenting yang berkaitan dengan hubungan timbal balik. Keamanan kerja dan jam kerja dianggap sebagai dua faktor motivasi terpenting yang berkaitan dengan kondisi kerja. Faktor motivasi yang berkaitan dengan karir, kebutuhan sosial dan kebutuhan sosial tidak dianggap sebagai faktor motivasi terpenting yang memotivasi karyawan Slovakia untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Statistik deskriptif dari faktor motivasi tim kerja yang baik. Metodologi penelitian ini Model Analisis Motivasi, dimana Pentingnya motivasi

¹⁶⁸ Kundu, S.C., Mor, A. and Gahlawat, N. (2021), "Strategic human resource management and employees' intention to leave: testing the moderated mediation", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70 No. 4, pp. 834-858. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0161>, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-04-2019-0161/full/html>

karyawan didefinisikan menggunakan kuesioner anonim. Kuesioner diajukan oleh karyawan yang dipilih secara acak yang dipekerjakan oleh perusahaan di Slovakia untuk memastikan variabilitas dan keacakan pemilihan responden.¹⁶⁹

5. Vardarlier, P. (2020). *Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Contributions to Management Science*, 239-264, ISSN 1431-1941, https://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11, Hasil penelitian ini bahwa Pengenalan komputer di setiap bidang kehidupan sebagai teknologi komunikasi yang terus berkembang dan tersebar luas, menyebabkan perubahan signifikan terutama dalam kehidupan bisnis. Dengan internet dan teknologi yang mengubah hidup kita secara radikal, perubahan ini juga telah mempengaruhi bentuk manajemen perusahaan secara signifikan. Pesatnya perkembangan teknologi internet juga telah mendiversifikasi pemahaman dan pengoperasian manajemen sumber daya Insani. Manajemen data dan sumber daya perusahaan lebih sistematis dan mudah diakses dalam lingkungan digital. Situasi ini telah memungkinkan sebagian besar pekerjaan yang dilakukan oleh departemen sumber daya Insani untuk dilakukan di media digital. Manajemen Sumber Daya Insani (HRM) telah menjadi Digital Human Resources Management (Digital HRM) karena transformasi ini. Perusahaan kini menggunakan sistem sumber daya Insani digital saat menjalankan fungsi sumber daya Insaninya. Metodologi penelitian yang digunakan data Kualitatif dengan pendekatan deskriptif, berdasarkan sampel dan populasi yang menggunakan Teknologi berupa internet dan computer.¹⁷⁰
6. Wassell, S. (2020). Rebooting strategic human resource management: Integrating technology to drive talent management. *International Journal of*

¹⁶⁹ Lorincová, S. (2020). *Sustainability in business process management as an important strategic challenge in human resource management. Sustainability (Switzerland)*, 12(15), ISSN 2071-1050, <https://dx.doi.org/10.3390/SU12155941>, <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5941>

¹⁷⁰ Vardarlier, P. (2020). *Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Contributions to Management Science*, 239-264, ISSN 1431-1941, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29739-8_11

Human Resources Development and Management, 20(2), 93-113, ISSN 1465-6612, <https://dx.doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106275>, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TM merupakan isu kritis dalam proses dan kegiatan manajerial strategis. Menyadari perubahan teknologi dengan kecepatan perkembangan zaman menyebabkan beberapa perubahan yang paling mengganggu dalam organisasi dan Alat teknologi tidak hanya menjadi struktur penting bagi organisasi dalam melacak keberhasilan karyawan, tetapi juga merupakan konseptualisasi yang luas dalam hampir setiap orang yang berlatih. Bahwa peran SHRMs yaitu untuk fokus meningkatkan bakat karyawan dan mengembalikan kualitas SDM ke HRs. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan kualitas manusia sebagai investasi nilai untuk menemukan kandidat pekerjaan yang sesuai, mengelola masalah pekerjaan dan kegiatan pekerjaan untuk kehidupan mereka, tidak hanya untuk memenuhi tujuan organisasi tetapi juga tujuan kesejahteraan individunya, Metodologi penelitian ini yang digunakan untuk tinjauan ini adalah penilaian REA dari literatur. Sementara REA mungkin tampak bias karena keterbatasan waktu dan sumber daya.¹⁷¹

7. Starr, E el (2018). *Strategic human capital management in the context of cross-industry and within-industry mobility frictions*. *Strategic Management Journal*, 2226-2254, <https://doi.org/10.1002/smj.2906>, ISSN 01432095. Hasil Penelitian ini menunjukkan hubungan antara interaksi transferabilitas keterampilan terbatas di seluruh industri dan keberlakuan non kompetitif dan masa jabatan karyawan, pengalaman awal saat perekrutan, insiden pelatihan yang disponsori perusahaan, dan upah. Model (1) menunjukkan bahwa untuk peningkatan satu poin persentase dalam kemungkinan tinggal di industri, peningkatan satu standar deviasi dalam keberlakuan non kompetitif Untuk peningkatan dalam probabilitas untuk

¹⁷¹ Wassell, S. (2020). *Rebooting strategic human resource management: Integrating technology to drive talent management*. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 93-113, ISSN 1465-6612, <https://dx.doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106275>, <https://ideas.repec.org/a/ids/ijhrdm/v20y2020i2p93-113>

tetap berada di industri, peningkatan satu standar deviasi dalam keberlakuan nonkompetitif dikaitkan dengan tambahan pengalaman. efek marjinal dari peningkatan satu poin persentase dalam kemungkinan tinggal di industri pada tempat kerja untuk berbagai tingkat keberlakuan nonkompetitif. Hasilnya menyiratkan bahwa jika seorang employee memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk tetap berada di industri ini. Metodologi penelitian ini dengan menggunakan pendekatan Empiris berkspirimen yang ideal untuk mengidentifikasi efek kesenjangan lintas dalam industri dengan mengambil individuals melalui keterampilan.¹⁷²

8. Anastasiu, L. (2020). *Is human capital ready for change? A strategic approach adapting porter's five forces to human resources. Sustainability (Switzerland)*, 12(6), ISSN 2071-1050, <https://dx.doi.org/10.3390/su12062300>, Hasil Penelitian ini yaitu Daya saing dalam industri: Jika daya saingnya keras, karyawan harus memperbarui keterampilan mereka untuk melanjutkan aktivitas mereka di tempat kerja saat ini dan atau memperoleh keterampilan yang dapat ditransfer yang akan memungkinkan mereka untuk beralih di antara pemberi kerja. Studi terbaru menunjukkan bahwa sektor industri di mana orang memiliki keterampilan yang paling dapat ditransfer yaitu: Konstruksi dan teknik (80%), energi dan lingkungan (70%), teknologi (60%), otomotif dan perawatan kesehatan (50%), ritel, bisnis dan keuangan (30%), dan transportation dan penyimpanan (20%); Kekuatan perekrut: Baik internal maupun eksternal, perekrut memilih kandidat yang tepat untuk pekerjaan yang tersedia. para kandidat harus menemukan soft skill yang mungkin membuat difference; Kekuatan organisasi: Keterampilan karyawan untuk pendorong kinerja bagi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan hanya akan mempekerjakan yang memiliki talenta untuk pekerjaan utama dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Aspek penting lainnya yaitu

¹⁷² Starr, E et al (2018). *Strategic human capital management in the context of cross-industry and within-industry mobility frictions. Strategic Management Journal*, 2226-2254, <https://doi.org/10.1002/smj.2906>. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2906>

fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi tenaga kerja di lingkungan bisnis; Ancaman globalisasi, Ancaman teknologi modern dan siap menghadapi perubahan yang akan terjadi di pasar global, baik organisasi maupun karyawan harus merencanakan tindakan secara strategis dengan menganalisis kekuatan yang dimiliki.¹⁷³

9. Sriviboon, C. (2020). *The impact of strategic human resource on the innovation performance of pharmacy companies in Thailand: Mediating role of innovation capabilities*. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 434-442, ISSN 0975-8453, <https://dx.doi.org/10.5530/srp.2020.1.55>, Hasil Penelitian berdasarkan Analisis Faktor Skala Kapasitas Manajemen Pengetahuan disajikan. Skala ini mencakup 3 variabel tersembunyi dan 10 variabel yang terlihat. Berdasarkan hasil indeks pengukuran dari masing-masing skala yang digunakan ttingkat kepercayaan 5%, nilai statistik nilai-t lebih besar dari 1, 96, yang menunjukkan bahwa korelasi yang diamati signifikan. Langkah selanjutnya adalah kebaikan menyesuaikan model. Dalam penelitian ini, distribusi chi yang dinormalisasi diperoleh 1,604. Juga, dalam model jenuh, indeks RMSEA sama dengan 0, 016, yang menunjukkan bahwa pemasangan model diinginkan. Hasil analisis faktor disajikan oleh skala inovasi organisasi. Skala ini mencakup 2 variabel tersembunyi dan 17 variabel yang terlihat. Berdasarkan hasil indeks pengukuran dari masing-masing skala yang digunakan pada tingkat kepercayaan 5%, nilai statistik nilai-t lebih besar dari 1, 96, yang menunjukkan bahwa korelasi yang diamati signifikan. Metodologi Penelitian ini menggunakan Statistik deskriptif digunakan untuk memeriksa karakteristik demografis responden. Frekuensi responden didasarkan pada jenis kelamin, status perkawinan, usia, tingkat Pendidikan¹⁷⁴.

¹⁷³ Anastasiu, L. (2020). *Is human capital ready for change? A strategic approach adapting porter's five forces to human resources*. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6), ISSN 2071-1050, <https://dx.doi.org/10.3390/su12062300>, <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/6/2300>

¹⁷⁴ Sriviboon, C. (2020). *The impact of strategic human resource on the innovation performance of pharmacy companies in Thailand: Mediating role of innovation capabilities*. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 434-442, ISSN 0975-8453, <https://dx.doi.org/10.5530/srp.2020.1.55>, <https://www.sysrevpharm.org/abstract/the-impact-of->

10. Singh, N. (2018). *Strategic human resource practices for innovation performance: An empirical investigation*. *Benchmarking*, 25(9), 3459-3478, ISSN 1463-5771, <https://dx.doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0215>, Hasil Penelitian menunjukkan bahwa implementasi SHRP dapat memainkan peran yang unik dalam memotivasi karyawan secara intrinsik dan menampilkan KMC dan IP. Salah satu kontribusi penting yaitu bahwasahnya manajer memberikan fokus ekstra pada sumber daya manusia di perusahaan tersebut melalui berbagai SHRP, sehingga dapat meningkatkan praktik mengumpulkan knowledge serta diseminasi dan kegiatan yang terkait serta dapat dilakukan dengan menanamkan budaya komunikasi terbuka. peran kepemimpinan dalam membimbing karyawan menuju teknik pemecahan problem melalui kreatifitas dan inovatif. Kebijakan juga dapat dirumuskan untuk menghubungkan kompensasi dengan penghargaan jika karyawan menikmati proses kreatif, pengambilan risiko, dan pemecahan masalah. Metodologi Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan Proses SPSS.¹⁷⁵
11. Lasisi, T.T., Ozturen, A., Eluwole, K.K. and Avci, T. (2020), "*Explicating innovation-based human resource management's influence on employee satisfaction and performance*", *Employee Relations*, Vol. 42 No. 6, pp. 11811203. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0319>¹⁷⁶ Hasil penelitian ini yaitu Studi ini meneliti efek langsung dan tidak langsung dari HRM berbasis inovasi pada ES dan kinerja di antara karyawan kontak penumpang dari dua perusahaan penanganan penerbangan terkemuka di dua bandara internasional Nigeria. Teori dukungan organisasi (OST) digunakan untuk

[strategic-human-resource-on-the-innovation-performance-of-pharmacy-companies-in-thailand-mediating-role-of-65190](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-08-2017-0215)

¹⁷⁵ Singh, N. (2018). *Strategic human resource practices for innovation performance: An empirical investigation*. *Benchmarking*, 25(9), 3459-3478, ISSN 1463-5771, <https://dx.doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0215>,

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815054555>

¹⁷⁶ Lasisi, T.T., Ozturen, A., Eluwole, K.K. and Avci, T. (2020), "*Explicating innovation-based human resource management's influence on employee satisfaction and performance*", *Employee Relations*, Vol. 42 No. 6, pp. 11811203. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0319> <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-08-2019-0319/full/html#:~:text=Results%20from%20data%20analysis%20showed,is%20evident%20in%20the%20workplace>.

membangkitkan konsep penelitian. OST mengemukakan bahwa karyawan mengembangkan persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (dukungan organisasi yang dirasakan, atau POS). Sebuah metaanalitik dari OST menyarankan bahwa anteseden OST termasuk perlakuan oleh anggota organisasi (PCS), kesesuaian nilai dengan organisasi (AC) dan praktik SDI (pelatihan berbasis inovasi, penghargaan dan rekrutmen), antara lain Temuan penelitian ini memberikan bukti bahwa karyawan di industri penerbangan Nigeria di mana penelitian sebelumnya telah merekomendasikan peningkatan SDI . Secara empiris, hasil membuktikan dampak IBHRS pada PCS dan AC, yang akibatnya berdampak pada ES. Hasil ini menegaskan menyarankan lebih banyak mediator harus digunakan untuk menyelidiki hubungan antara praktik SDI inovasi dan hasil karyawan. Temuan menguatkan hal tersebut tersedia dalam literatur yang ada di berbagai disiplin ilmu. Metodologi Penelitian ini menggunakan data kualitatif melalui dari literatur yang ada Skala ini telah banyak digunakan dalam literatur ilmiah di masa berbasis inovasi dan profil demografis karyawan.

Namun yang membedakan pada penelitian ini adalah pada pengembangan *methodological Gap* yaitu pada penelitian sebelumnya belum banyak dalam pengembangan sumber daya Insani (*human resources*) dengan model kolaborasi dengan SWOT dan AHP dan lokasi pada lembaga koperasi dan model prioritas strategis dalam mengembangkan manajemen kinerja koperasi sebagai loyaltinya.

4. Kerangka Konsep

Perkembangan dunia terutama di era industry 4.0. Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara di tuntut untuk berubah agar dapat beradaptasi dan bertahan dari tekanan globalisasi.¹⁷⁷Dalam perubahan yang sangat cepat maka

¹⁷⁷ Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T.. *Strategic human resource*

peran masyarakat, pemerintah (koperasi) dan lain-lain juga harus berubah dengan cepat. Guna menjawab tantangan globalisasi dan mampu bersaing dalam skala global, kita tidak punya pilihan selain Pengembangan Sumber Daya Insani (PSDI)¹⁷⁸ yang berkualitas dan efektif. Menurut Michel Armstrong perubahan SDI adalah pada “*Business Model Innovation And Strategy*” atau dikenal dengan BMI dengan pendekatan manajemen dan pengembangannya.

Perumusan strategi Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara senantiasa mengikuti perkembangan dinamika lingkungan strategis internal dan eksternal koperasi yang diselaraskan dengan misinya. Pemantauan lingkungan internal koperasi terkait dengan aspek kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki Dinas Koperasi dan UMKM Sumatera Utara. Sedangkan pemantauan lingkungan eksternal meliputi aspek peluang dan ancaman yang d dari kebutuhan pelanggan pengguna jasa diklat dan harapan pemangku kepentingan terhadap kualitas SDI yang berkompeten, munculnya pesaing lembaga jasa diklat, serta dinamika sosial, politik, dan perkembangan teknologi ke Pemantauan lingkungan strategis tersebut selanjutnya di analisis dengan matrik SWOT untuk mendapatkan pilihan strategi terbaik dan sesuai dengan harapan pelanggan pengguna jasa diklat dan pemangku kepentingan.

Dalam pelaksanaannya, pengambil keputusan di koperasi tidak memperlakukan pilihan strategi secara merata. Pengambil keputusan mesti mendahulukan strategi yang memiliki dampak paling besar terhadap kepuasan pelanggan dan harapan pemangku kepentingan. Penekanan terhadap pelaksanaan yang memiliki bobot prioritas tinggi juga terkait dengan pertimbangan dari faktor

management. (ttp: Oxford University Press), 2018

¹⁷⁸ Pengembangan SDI (PSDI) adalah proses mengembangkan dan mengeluarkan Kemampuan profesional untuk tujuan peningkatan kinerja melalui pengembangan koperasi dan pelatihan serta pengembangan personel. lihat Holton III, E. F. (2002). Theoretical assumptions underlying the performance paradigm of human resource development. *Human Resource Development International*, 5(2), 199-215

SWOT yang dimiliki dan dihadapi Koperasi syariah maupun konvensional di Sumatera Utara misalkan dengan analisis SWOT. Pada tahap ini teknik AHP digunakan untuk menentukan prioritas pilihan strategi pengembangan SDI. Ringkasan kerangka pemikiran disajikan seperti pada Gambar di bawah ini :



Gambar 2. 5 Kerangka Konseptual

Seperti Gambar diatas bahwa Pengembangan SDI pada Koperasi belum secara optimal maka diperlukan sebuah Inovasi Pengembang SDI untuk meningkatkan kualitas PSDI pada Koperasi, maka diperlukan Langkah Strategis untuk Mengembangkan PSDI pada Koperasi, untuk menentukan Strategis yang digunakan didalam PSDI diperlukan penelitian kualitatif untuk menganalisis Strategi dengan Pendekatan SWOT dan AHP untuk mempetakan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang terjadi pada Koperasi dan selanjutnya menentukan Strategi Prioritas yang di Ukur didalam Analisis Hirarki Proses (AHP) yang selanjutnya mengeluarkan Kebijakan Strategis dan Kinerja pada Pengembangan Sumber Daya Insani pada Koperasi.