

MANAJEMEN UMUM ISLAM

Oleh: Daniar

Mahasiswa S3 Ekonomi Islam Universitas Airlangga Surabaya

A. Prinsip dan Fungsi Manajemen

1. Prinsip Manajemen

Islam adalah agama universal yang mengatur seluruh aspek kehidupan secara rapi, tertib, benar dan teratur. Segala sesuatu harus dikerjakan dengan baik dengan mengikuti proses dan ketentuan secara baik. Prinsip inilah yang telah disampaikan Rasulullah saw dalam sebuah haditsnya yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani (Hasyimi, t.th: 34).

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه

Artinya: “Sesungguhnya Allah cinta jika salah seorang diantaramu melakukan suatu amalan, ia benar-benar menekuninya”. (HR. Thabrani)

Hadits di atas dengan jelas mensyariatkan tentang bagaimana seharusnya seorang manusia dapat mengatur segala sesuatunya agar bisa dilakukan dengan baik, tepat, terarah dan tuntas. Maka tidak diperkenankan bagi seorang muslim untuk melakukan kegiatan apapun tanpa dasar perencanaan yang matang, pemikiran yang cemerlang, penelitian yang jelas, dan tujuan yang baik. Harapannya, semua aktifitas dapat dilakukan secara optimal.

Tahapan-tahapan pada setiap perbuatan yang direncanakan ini lah dalam bahasa modern lebih dikenal dengan istilah manajemen. Dalam surat al-Shaaf [61]: 4 disebutkan, bahwa Allah mencintai orang-orang yang melakukan setiap perbuatannya dengan perencanaan dan pelaksanaan yang teratur.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ ﴿٤﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Kokoh dalam arti bersinergi antara bagian satu dengan bagian lainnya. Saling terkait, memiliki keterikatan di antara sesama, satu rasa dan saling menjaga. Sebuah organisasi atau lembaga apapun tentunya memiliki harapan pencapaian yang gemilang, suatu keniscayaan apabila pencapaian tersebut dapat dicapai tanpa kerjasama yang baik. Ali bin Abi Thalib pernah berkata:

الْحَقُّ بِإِلَّا نِظَامٍ يَعْْلِيهِ الْبَاطِلُ بِنِظَامٍ

Artinya: *Al-Haq (kebenaran) tanpa terorganisasi akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi.*

Intinya, dalam sebuah kebaikan perlu perencanaan yang harus disusun dengan rapi. Dominasi kemungkinan perbuatan baik yang sering mengalami kegagalan terjadi dapat dipastikan karena tidak memiliki perencanaan yang baik pula. Sehingga menjadikan seluruh aktifitas tidak berjalan efektif dan efisien sesuai dengan target yang dicanangkan.

Sadar atau tidak, penerapan manajemen merupakan sunnatullah. Manajemen lahir bersamaan dengan seluruh awal kehidupan di muka bumi. Bahkan jauh sebelum penciptaan manusia, Allah swt mengajarkan bagaimana sebuah ide tentang penciptaan manusia disampaikan kepada Malaikat (QS. Al-Baqarah [2]: 30). Padahal Allah maha kuasa atas segala sesuatu. Begitu juga dengan kisah awal penciptaan alam semesta yang diciptakan dalam berbagai tahapan. Sebuah proses pengaturan yang indah dan agung yang menjadi embrio dan pelajaran seluruh ummat manusia bagaimana seharusnya menjalankan kehidupan.

Masih banyak lagi Allah memberikan perumpamaan kepada umat manusia. Melalui berbagai Rasul utusan-Nya Allah mengajarkan sebuah manajemen yang patut menjadi pedoman dalam kehidupan nyata. Seperti halnya Nabi Adam as, manusia pertama di muka bumi yang mengawali setiap perbuatan sebagai teladan generasi selanjutnya. Dalam berbagai riwayat disebutkan, sistem pernikahan silang yang dilakukan Nabi Adam terhadap anak keturunannya adalah salah satu tindakan manajerial dalam mengatur kehidupan selanjutnya (Hafifuddin dan Tanjung, 2003: 24). Nabi Yusuf as yang mampu menjadi manajer amanah, transparan, jujur dan bertanggungjawab (QS. Yusuf [12]: 55). Begitu juga

Rasulullah yang telah berprestasi dan memberikan keteladanan sempurna dalam pemimpin keluarga, masyarakat dan negara. Bahkan pengakuan tersebut tidak hanya datang dari manusia, Sang Maha Pencipta pun ikut memujinya (QS. al-Qalam [68]: 4).

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

Artinya: *Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.*

Contoh lainnya digambarkan Rasulullah pada saat memberikan tugas kepada para sahabat. Abu Bakar as-Shiddiq dan Umar bin Khattab yang memiliki kemampuan perang mumpuni tidak pernah dijadikan Nabi sebagai panglima perang, karena keduanya diprioritaskan untuk menjadi seorang negarawan. Sebaliknya, Abu Dzar al-Ghifari yang meminta jabatan kepada Rasulullah tidak diamin, sebab ia dianggap belum mampu menjalankan jabatan dengan amanah yang berat tersebut. Penempatan *the right man in the right place* yang dilakukan Rasulullah adalah merupakan langkah seorang manajer yang tepat. Dalam Hadits diriwayatkan Imam Bukhari Rasulullah memberikan peringatan (Hasyimi,...: 17):

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: *Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah akhir kehancurannya.*

Manajemen dalam Islam memiliki perbedaan prinsip dengan manajemen konvensional. Wilayah perbedaan ini terjadi pada tiga hal. Pertama, manajemen Islam adalah perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Dimana setiap perilaku seorang muslim adalah amal yang memiliki pertanggungjawaban pribadi kepada Allah swt. Baiknya akan diberikan ganjaran, dan buruknya akan diberikan balasan.

Kedua, manajemen syariah membahas tentang struktur organisasi. Dalam al-Qur'an surat al-An'am [6]: 165 disebutkan:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
 دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ
 رَّحِيمٌ ﴿٣٦٥﴾

Artinya: Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa dalam mengatur kehidupan dunia, manusia berperan sesuai dengan kemampuannya. Perbedaan ini sesungguhnya adalah struktur alamiah yang menjadi sunnatullah. Perbedaan masing-masing individu dalam struktur alamiah tersebut adalah bagian dari nikmat Allah swt. Karena pada hakekatnya Allah tidak memberikan beban kepada manusia diluar kemampuannya (QS. al-Baqarah [2]: 286).

Ketiga, manajemen syariah juga membahas tentang sistem. Sistem yang disusun harus menjadikan perilaku pelakunya berjalan dengan baik. Pada masa kepemimpinan Khalifah Umar bin Abdul Aziz, salah satu sistem yang bisa di contoh adalah sistem penggajian (*a'thāu*) dan sistem pengawasan (Hafifuddin dan Tanjung, 2003: 9).

Keitiga pembahasan di atas diatur berdasarkan 9 prinsip utama yang menjadi landasan dasar dan nilai-nilai pelaksanaannya. Dalam buku *al-idārah fi al-Islām* Muhsin Ahmad al-Khudairi (2001: 148) menjelaskan sebagai berikut:

1) Melaksanakan hukum Allah (*al-hukmu bimā anzala Allah*)

Dalam setiap aktifitas manajemen harus bertujuan untuk mencari keridhaan Allah swt. sehingga seluruh ketentuan yang dilakukan merupakan wujud dari bukti ketaatan kepada Allah swt. dan pelaksanaan dari ajaran agama Islam (QS. al-Zāriyat [51]: 56). Sebab Allah telah menurunkan hukum yang membawa kebenaran, agar manusia mampu berbuat adil diantara manusia tanpa keraguan

(QS. al-Nisa [4]: 105), memutuskan perkara sesuai dengan yang diturunkan Allah dan tidak mengedepankan hawa nafsu, karena sebaik-baik hukum adalah hukum-Nya (QS. al-Ma'idah [5]: 49-50), inilah sebenarnya ruh manajemen Islam yang sesungguhnya.

Ketika prinsip ini benar-benar menjadi dipegang teguh pada setiap pelaku organisasi, maka akan terbentuk secara utuh lingkungan sosial Islami. Dimulai dari pemimpin yang beriman, pegawai yang taat kepada pimpinan sebagai bentuk dari kewajiban beragama, hingga akhirnya semua menjalankan dan menjauhi larangan agama pada saat menjalankan tanggungjawab dan wewenang yang diserahkan kepadanya.

2) Musyawarah (*al-syura*)

Manajemen dalam Islam bukan mengenai perkara siapa yang kuat, atau yang menjabat dan yang berkuasa diantara lainnya, melainkan sebuah kerjasama yang baik antara pemimpin dan anggotanya dalam menyelesaikan setiap persoalan (Sin, 1981:174). Adapun asas kerjasama yang baik adalah dengan musyawarah. Musyawarah mendorong munculnya pemikiran kolektif, pemahaman bersama, serta saling menguatkan antara pimpinan dan anggota. Begitu pentingnya konsep musyawarah dalam Islam, hingga Allah memerintahkan untuk memutuskan perkara dengan jalan musyawarah (QS. Ali-Imrān [3]: 159):

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: *Dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*

Merupakan tanda orang yang soleh, mereka yang memutuskan perkaranya dengan jalan musyawarah (QS. Al-Syura [42]: 38):

وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ

Artinya: *Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka.*

Musyawarah menjadi asas manajemen Islam, dengan ikut rembuk bersama antara pemimpin dan anggotanya, kemudian menetapkan keputusan yang dianggap paling baik dan benar. Dalam QS. An-Naml [27]: 32 Allah menceritakan, bagaimana Ratu Negeri Saba bermusyawarah pada saat Nabi Allah Sulaiman as. memanggilnya:

قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ

Artinya: “Berkata dia (Balqis): "Hai para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelisku”.

Melalui konsep musyawarah dalam manajemen, seluruh anggota organisasi memiliki peran aktif, berinteraksi secara inten dalam menyampaikan perkara-perkara yang positif bagi manajemen. Bila hal ini benar-benar diterapkan, maka tidak ditemukan pertentangan dan perselisihan dalam internal organisasi, sebab masing-masing merasa bahwa musyawarah melahirkan tanggungjawab bersama, meneguhkan prinsip dari kita, oleh kita dan untuk kita.

3) Keadilan (*al-‘adālah*)

Keadilan merupakan tiang pondasi utama yang menjadi sandaran dasar dalam manajemen Islam. Tanpa berlandaskan keadilan, bentuk manajemen apapun terlihat rapuh dan segera runtuh. Keadilan berlaku universal, baik dalam perkataan, perbuatan, tindakan, perintah, dan gerak gerik seorang atasan dengan seluruh anggotanya. Sebagaimana Allah memerintahkan manusia untuk berlaku adil (QS. al-An’am [6]: 15; al-Nisa [4]: 135; al-Nahl [16]: 90), menetapkan hukum juga dengan cara yang adil (QS. Al-Nisa [4]: 58), dan perbuatan adil lebih mendekatkan seseorang dengan ketakwaan (QS. al-Maidah [5]: 8).

Rasulullah berwasiat kepada setiap pemimpin dizamannya untuk menjadikan adil dasar utama dalam kepemimpinannya. Dalam hadits diriwayatkan Imam Muslim menyebutkan (Nawawi, 1996: 528):

إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ عَنِ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ وَكَلَّمْنَا يَدِيهِ
يَمِينُ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا

Artinya: *Orang-orang yg berlaku adil berada di sisi Allah di atas mimbar (panggung) yg terbuat dari cahaya, di sebelah kanan Ar Rahman 'azza wajalla, sedangkan kedua tangan Allah adalah kanan semua, yaitu orang-orang yg berlaku adil dalam hukum, adil dalam keluarga & adil dalam melaksanakan tugas yg di bebankan kepada mereka.*

Hadits Rasulullah lainnya, yang memberikan kabar gembira bagi pemimpin yang berlaku adil diriwayatkan oleh Imam Tirmidzi (Mubārakfūri, 2005: 1326):

أَحَبُّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَدْنَاهُمْ مَنْهُ مَجْلِسًا إِمَامٌ عَادِلٌ

Artinya: *Sesungguhnya manusia yang paling dicintai oleh Allah dan paling dekat tempat duduknya pada hari kiamat adalah pemimpin yang adil.*

Bahkan keadilan dalam Islam dianggap “jalan lurus” yang memberikan keselamatan bila diterapkan (QS. al-An’am [6]: 153) dalam manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perintah yang sama diberikan Allah kepada Nabi Daud as. sebagai Khalifah untuk berlaku adil kepada umatnya (QS. Shad [38]: 26).

4) Keseimbangan antara kemaslahatan pribadi dan umum (*al-muwāzanah baina mashlahah al-fard wa al-jamā’ah*)

Keseimbangan adalah merupakan hukum alam semesta, yang harus diterapkan dalam segala lini kehidupan. Keseimbangan menciptakan kebebasan hak individu yang menjadi pelindung bagi kehidupan sosial. Yaitu dengan tidak bertindak berat sebelah dan berlebihan atau mengurangi hal-hal yang seharusnya sesuai dengan porsinya. Maka tidak diperbolehkan untuk berlaku berlebih-lebihan dalam menjalankan hak individu dan sosial, keduanya harus dijalankan secara seimbang. Tanpa keseimbangan, maka manajemen akan menjadi rancu dan tidak teratur. Sebab segala sesuatu di atas bumi telah Allah ciptakan sesuai dengan ukurannya masing-masing (QS. al-Hijr [15]: 19).

Dengan menjaga keseimbangan hak setiap individu, maka akan tercipta keseimbangan sosial, dan terbangunnya kesolehan sosial masyarakat. Dampaknya, terbangun perlindungan hak setiap individu didalamnya, dan melahirkan pribadi

yang utuh sebagaimana yang Allah ciptakan (QS. At-Tin [95]: 4). Bahkan, keseimbangan merupakan kunci dan pondasi dalam setiap aktifitas manajemen, dimana hak individu dan golongan saling menguatkan antara satu dan lainnya, serta memberikan batasan-batasan yang jelas dalam setiap kewajiban dan tanggungjawab yang diamanahkan didalamnya. Rasulullah berpesan dalam hadits, diriwayatkan oleh Imam Bukhari (Nawawi, 1987: 149):

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *Setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.*

5) Berdakwah di jalan Allah (*al-da'wah ila Allah*)

Setiap pekerjaan dalam Islam merupakan ibadah, dimana setiap ibadah hanya ditujukan kepada Allah swt. dan segala pekerjaan yang ditujukan kepada Allah bernilai dakwah. Maka, dakwah mampu membawa manajemen mencapai tujuannya, dengan menjauhkan pelaku-pelakunya dari sifat-sifat yang tidak diridhai Allah swt. Dalam QS. Ali Imran [3]: 104 Allah berfirman:

وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ

الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya: *Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'rif dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.*

Dakwah mengontrol manajemen kepada kebaikan, mengisinya dengan perintah untuk mengerjakan hal-hal yang baik, menjaganya dari perbuatan yang keji dan munkar, membawanya kepada *al-falah* (kemenangan), dan membukakan jalan untuk berbuat amal saleh dalam setiap perkataan dan perbuatan. Prinsip dakwah yang diterapkan dalam manajemen akan membentuk akhlak yang baik untuk pemimpin dan seluruh anggotanya, dan pemimpin yang baik adalah metode dakwah yang Islam (QS. al-Nahl [16]: 125).

Selain itu, prinsip dakwah yang direalisasikan dengan ketekunan, kesungguhan, kesabaran, dan kebaikan dalam fungsi-fungsi manajemen, dapat membukakan pintu hidayah dari Allah swt. (QS. al-‘Ankabūt [29]: 69). Sehingga tercipta pribadi-pribadi yang soleh, yang melakukan seluruh aktifitasnya hanya untuk Allah swt. semata (QS. al-An’am [6]: 162). Apabila itu terjadi, maka tercipta akhlak-akhlak mu’min yang baik, dimana satu dengan yang lainnya saling menyempurnakan dan melengkapi kebutuhan dan kekurangannya masing-masing. Dampaknya, bahkan secara materi, tidak ada yang merasa dirugikan atau diuntungkan, melainkan saling mencukupi satu dengan lainnya.

6) Tabayyun (*al-tabayyun*)

Setiap tindakan dalam manajemen Islam harus berdasarkan pengetahuan yang benar dan informasi yang cukup, sehingga masalah yang dihadapi benar-benar dapat diketahui kondisi sebenarnya. Selain itu, penyampaian yang dilakukan dengan santun, baik, dan mudah dimengerti, adalah penting, selain untuk menghindari kesalahpahaman maksud dan tujuan dari inti yang disampaikan, juga untuk menjaga hubungan baik diantara sesama. Pada akhirnya, tujuan dapat cepat tercapai, dan semuanya dapat menerima dengan lapang dada.

Kemampuan tabayyun harus dimiliki bagi setiap pemimpin, sebab segala ketentuan yang telah ditetapkan berdasarkan sumber yang tidak jelas, informasi yang tidak benar, dan pengetahuan yang sedikit, berakibat pada beratnya pertanggungjawabannya di sisi Allah swt. Dalam QS. al-Isra’ [17]: 36 Allah berfirman:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ ۚ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ
عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabannya.

Allah memerintahkan kepada setiap pemimpin dan setiap individu untuk mencari informasi dan pengetahuan sebagai landasan dalam setiap keputusan dan

tindakannya, selain dari hal-hal disekitarnya, juga hendaknya bertanya kepada ahli-ahli yang memiliki pengetahuan mendalam terhadap pengetahuan tersebut (QS. al-Anbiya' [21]: 7). Bahkan al-Qur'an adalah kitab yang menerangkan (QS. al-Syu'ara [26]: 1-2), bahkan kata tabayyun berulang kali disebutkan di dalam al-Qur'an, untuk memperjelas begitu pentingnya sebuah tabayyun dalam setiap informasi dan pengetahuan yang didapatkan, agar terhindar dari kedzaliman dan selalu menjaganya dalam kebenaran (QS. al-Maidah [5]: 15-16).

7) Ketaatan (*al-tha'ah*)

Ketaatan merupakan asas penting dalam manajemen Islam. Allah saw. dan Rasul-Nya, serta para al-Khulafā' al-Rasyidīn mengajarkan untuk selalu taat kepada perintah Allah dan Rasulul-Nya, serta para pemimpin. Dalam QS. al-Nisa' [4]: 59 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Hadits Rasulullah saw. (Nisabūri, 1991: 1466) yang diriwayatkan oleh Imam Muslim menyebutkan:

مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ يَعَصِنِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ أَطَاعَ الْأَمِيرَ فَقَدْ
أَطَاعَنِي وَمَنْ عَصَى الْأَمِيرَ فَقَدْ

Artinya: *Siapa saja yang taat kepadaku, maka berarti dia telah taat kepada Allah. Dan barangsiapa yang durhaka kepadaku berarti dia telah*

mendurhakai Allah. Siapa saja yang taat kepada amir, maka berarti dia telah mentaatiku. Dan siapa saja yang durhaka kepada amir, maka berarti dia durhaka kepadaku.

Beberapa syarat-syarat yang menjadi ketentuan dalam ketaatan seseorang terhadap pemimpinnya adalah:

- a. Pemimpin tidak melanggar hukum syara'.
- b. Pemimpin tidak memberikan beban diluar kemampuan dan kuasa seseorang.
- c. Pemimpin bersifat pengasih dan penyayang.

Pemimpin yang memenuhi syarat-syarat di atas, wajib ditaati oleh seluruh anggotanya. Karena ia tidak akan menghilangkan hak-hak yang hidup di bawah lindungannya, atau mengurangi imbalannya, hartanya, dan kehormatannya. Hubungan antara pemimpin dan anggotanya bukan lagi berdasarkan fungsi jabatan, namun lebih kepada ikatan tali persaudaraan dalam *ukhuwwah-islamiyyah* (QS. al-Hujurāt [49]: 10; al-Taubah [9]: 71). Adapun balasan bagi orang yang taat kepada Allah swt. dan Rasul-Nya adalah surga, sebaliknya, neraka bagi mereka yang berbuat ingkar (QS. al-Nisa' [4]: 13-14).

8) Pemimpin yang baik (*al-wulāt al-shālihah*)

Masyarakat adalah merupakan gambaran pemimpinnya, dan sebaliknya, seorang pemimpin yang terpilih merupakan cerminan kondisi masyarakatnya. Maka dalam memilih pemimpin, hendaknya memilih pemimpin yang 10ont menjadi panutan dan contoh yang baik bagi rakyatnya dalam kelimuan (QS. Yusuf [12]: 55), keikhlasan, pekerjaan, keaktifan dan rasa tanggungjawab. Kedudukan pemimpin dalam sebuah organisasi adalah amanah berat, Rasulullah berpesan dalam haditsnya, diriwayatkan oleh Imam Muslim (Nawawi, 2000: 1184):

يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَزِيٌّ وَ نَدَامَةٌ إِلَّا مِنْ

أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَ أَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا

Artinya: *Wahai Abu Dzar, engkau seorang yang lemah sementara kepemimpinan itu adalah amanah. Dan nanti pada hari kiamat, ia akan*

menjadi kehinaan dan penyesalan kecuali orang yang mengambil dengan haknya dan menunaikan apa yang seharusnya ia tunaikan dalam kepemimpinan tersebut.

Inti dari hadits di atas adalah, seorang pemimpin harus benar-benar menjaga amanah yang diberikan kepadanya, dan sungguh pertanggungjawabannya amat berat di sisi Allah swt., kecuali mereka yang benar-benar mampu menjalankannya dengan baik.

Dengan terpilihnya pemimpin yang baik, dapat memberikan dampak yang positif dalam organisasi dan seluruh kegiatannya, baik secara langsung atau pun tidak langsung. Sebab pemimpin merupakan variabel pokok untuk kemajuan manajemen, loyalitas pegawai, dan motivasi bekerja. Tanpa pemimpin yang baik, efektifitas dan efisiensi fungsi manajemen lainnya berjalan lambat. Pastinya, pemimpin yang baik selalu menunjukkan jalan kebaikan untuk selalu mendekati diri kepada Allah swt. (QS. al-Anbiya' [21]: 73). Dalam QS. al-Taubah [9]: 23, Allah melarang untuk memilih pemimpin yang tidak beriman dan selalu berpaling dari perintah-Nya, meskipun memiliki hubungan darah dalam keluarga, dan mengkategorikannya ke dalam golongan orang-orang yang dzalim.

Ibrahim Abu Sinn (1981: 105-108) menyebutkan ciri-ciri pemimpin yang ideal dalam manajemen Islam sebagai berikut:

- a. Menunjukkan suri tauladan yang baik (*uswah hasanah*) dalam semua aktivitas yang dilakukannya.
- b. Memiliki interaksi sosial yang baik dengan seluruh pelaku organisasi, konsern terhadap semua persoalan dan adil dalam memperlakukan setiap keputusan.
- c. Selalu memutuskan persoalan penting dengan jalan musyawarah bersama.
- d. Selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan skill individu hingga menjadi kader-kader handal yang mampu menunaikan amanah dengan baik.
- e. Mempercayai bawahan dan memberikan penugasan-penugasan dan tanggungjawab yang memupuk kepercayaan diri anggotanya.

- f. Melakukan pengawasan dan kontrol berkala terhadap semua kinerja bawahan. Selain fungsi manajemen, kegiatan ini juga merupakan bentuk perhatian dan penghargaan atasan kepada bawahan atas hasil kerja yang mereka lakukan.

Kesimpulannya, pemimpin dengan ciri-ciri diatas selain memiliki skill manajerial yang baik, juga berakhlak karimah.

9) Tanggungjawab (*al-mas'uliyah*)

Tanggungjawab berorganisasi dalam Islam tidak hanya sebatas pada kewajiban untuk melaksanakan tugas pimpinan dan masing-masing individu, melainkan universalitas, yaitu tanggungjawab kemanusiaan, moralitas, sosial, baik di dalam organisasi dan lingkungan sekitarnya secara *kāfah* (menyeluruh).

Masing-masing harus mempercayai, bahwa apa yang telah dilakukan harus dipertanggungjawabkan di akhirat kelak, tercatat dalam buku, dan dibacakan pada hari dimana semua amal diperhitungkan (QS. al-Isra' [17]: 13-14). Hari itu, semuanya dibangkitkan untuk mempertanggungjawabkan amal perbuatannya (QS. al-Mujadalah [58]: 6). Bahkan, bentuk amalan kebaikan atau keburukan, meskipun sekecil biji *zarroh*, masing-masing mendapatkan imbalan dan ganjarannya (QS. al-Ziljalah [99]: 7-8).

2. Fungsi Manajemen

Pembahas fungsi manajemen diawali dengan pembahasan untuk apa manusia di ciptakan. Al-Qur'an dalam surat al-Dzāriyāt [51]: 56 menyebutkan:

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾

Artinya: *Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.*

Dalam menjalankan tugasnya sebagai hamba Allah yang memiliki kewajiban beribadah kepada Allah swt, manusia diberikan dua anugrah nikmat

sebagai bekal utama dalam beribadah. Nikmat pertama adalah sistem hidup (*manhaj al-hayyah*), dan kedua adalah sarana hidup (*wasilah al-hayyah*).

Sistem hidup dimaksud adalah segala aturan kehidupan manusia yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Hadits. Bentuk dari aturan-aturan yang ditetapkan berwujud dalam perintah dan larangan yang dikenal sebagai hukum lima, yaitu wajib, sunnah, mubah, makruh dan haram. Kelima hukum dimaksud adalah jaminan keselamatan manusia dalam menjalankan hidup di dunia. Bila dilaksanakan dengan konsisten dalam semua aktifitas kehidupan, akan menciptakan tatanan kehidupan yang baik yang disebut dengan *hayātan thayyibah*. Sistem manajemen pun demikian. Pelaksanaan sistem yang konsisten dapat melahirkan dan menghasilkan tatanan yang rapi dan apik. Namun sebaliknya, bila aturan dan ketentuan tidak diaplikasikan dalam kehidupan, akan melahirkan dan menimbulkan kekacauan.

Maka dalam sistem manajemen terdapat fungsi-fungsi pokok agar kehidupan berorganisasi dapat berjalan sesuai tujuan yang ditetapkan. Perbedaan fungsi manajemen Islam dengan manajemen konvensional yang berlaku terletak pada tatanan nilai-nilai etika dan akhlak di dalam pelaksanaannya (Khudairi, 2001: 171). Fungsi-fungsi tersebut adalah:

1) Perencanaan (*planning/al-takhtīth*)

Perencanaan merupakan bagian dari sunnatullah. Penciptaan alam semesta adalah contoh perencanaan yang matang dengan tujuan yang jelas. Allah berfirman dalam surat Shaad [38]: 27.

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ذَلِكُمْ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا

فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ ﴿٢٧﴾

Artinya: Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang yang kafir, maka celakalah orang-orang yang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.

Batil dalam ayat tersebut memiliki arti sia-sia tanpa tujuan dan perencanaan. Segala sesuatu diciptakan melalui proses perencanaan, tidak ada satupun yang tercipta tanpa direncanakan. Bahkan usia manusia, hidup dan matinya, rizki dan jodohnya telah direncanakan. Maka, jika Allah saja merencanakan segala sesuatu ciptaan-Nya, kita sebagai makhluk yang diciptakan pun harus menyusun perencanaan yang baik dalam melakukan segala aktifitas kehidupan. Menjadikan hari-hari yang telah lewat untuk menjadi pembelajaran dalam merencanakan hari-hari selanjutnya (QS. Al-Hasyr [59]: 18). Dapat menyesuaikan dengan masa lampau, hari ini dan masa yang akan datang. Sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Dalam manajemen, perencanaan poin terdepan yang menjadi pembahasan tentang apa yang akan dilakukan. Allah selalu memberikan teguran tentang pentingnya sebuah perencanaan sebelum melakukan kegiatan apapun, seolah-olah Allah berkata bahwa aku berikan kepada manusia kelebihan akal daripada makhluk lainnya agar mereka bisa merencanakan. Sehingga banyak sekali kalimat *afalā yatafakkarūn?* (apakah mereka tidak berpikir?), *afalā yubaṣirūn?* (apakah mereka tidak melihat?), *afalā yatadabbarūn?* (apakah mereka tidak merenung?), *afalā ya'qilūn?* (apakah mereka tidak memahami?), dan *afalā ya'lamūn* (apakah mereka tidak mengetahui?) ('Asy'ari, 2002: 134).

'Abdu al-Hādi (1976: 161), Leslie W. Rue dan Liod L. B. (2003: 5) berpendapat bahwa perencanaan merupakan keputusan tentang sasaran pencapaian jangka pendek dan jangka panjang, serta bagaimana cara meningkatkan sasaran tersebut. Ahmad Ibrahim Abu Sinn (1981: 82) berpendapat, perencanaan strategis sebagai proses penentuan tujuan organisasi, kebijakan, dan program yang dirancang untuk mencapai sasaran tertentu sesuai tujuan yang ditetapkan. Selanjutnya, memilih metode yang tepat untuk menjamin kebijakan dan program strategis yang dapat dilaksanakan sesuai kemampuan dan kondisi.

Perencanaan adalah awal aktivitas manajemen yang paling krusial dalam menjalankan kegiatan organisasi (Shabāb, 1982: 82). Sebuah ungkapan disampaikan Kathryn M. Bartol (1998:135), organisasi tanpa perencanaan tidak ubahnya seperti perahu layar tanpa kemudi. Dengan demikian, perencanaan sanget

pempengaruhi fungsi-fungsi manajemen lainnya, dalam menjalankan langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan organisasi. Firman Allah dalam QS. al-Ra'du [13]: 11 menyebutkan:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ^ط

Artinya: *Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.*

Pengertian-pengertian di atas menyimpulkan, bahwa perencanaan dibuat sebagai upaya merumuskan apa yang sebenarnya ingin dicapai sebuah organisasi dan bagaimana cara pencapaian tujuan tersebut. Kemudian, diwujudkan melalui serangkaian rumusan untuk melakukan langkah-langkah kongkrit dalam berbagai kegiatan, dan bukan hanya sebatas perkiraan-perkiraan dengan tanpa perhitungan, pengetahuan, dan ukuran yang pasti (QS. al-Hujrāt [49]: 12). Namun semua perencanaan yang ditetapkan harus benar-benar berdasarkan pengamatan dan bukti yang benar, serta sesuai dengan hukum Islam.

Rasulullah berpesan dalam haditsnya, diriwayatkan oleh al-Bazaz dan al-Hakim sebagai berikut (Baihaqi, 2003: 21):

ما أحل الله في كتابه فهو حلال، وما حرم فهو حرام، وما سكت عنه فهو عفو،

فأقبلوا من الله عافيته، فإن الله لم يكن لينسى شيئاً، ثم تلا "وَمَا كَانَ رَبُّكَ نَسِيًّا".

Artinya: *“Apa yang dihalalkan oleh Allah dalam kitab-Nya, maka itulah yang halal dan apa yang diharamkan-Nya, maka itulah yang haram. Sedangkan apa yang didiamkan-Nya, maka itu adalah yang dima’afkan maka terimalah pemaafan dari Allah. Sesungguhnya Allah tidak pernah lupa. Kemudian beliau membaca ayat, “Dan tidaklah tuhanmu lupa” (Maryam [19]: 64).*

Dalam hadits lainnya, diriwayatkan oleh Ibnu al-Mubāarak (Farīd, 1995: Rasulullah bersabda:

إِذَا أَرَدْتَ أَمْرًا فَتَدَبَّرْ عَاقِبَتَهُ ، فَإِنْ كَانَ خَيْرًا فَأَمْضِهِ ، وَإِنْ كَانَ شَرًّا فَأَنْتَهُ

Artinya: *Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah.*

Perencanaan dalam manajemen Islam harus menjaga lima hal primer (*al-dharūrāt al-khamsa*) yang menjadi tujuan syariah (*al-maqāshid al-syari'ah*) yaitu, menjaga agama (*hifzu al-dīn*), menjaga jiwa (*hifzu al-nafs*), menjaga akal (*hifzu al-aql*), menjaga keturunan (*hifzu al-nasl*), dan menjaga harta (*hifzu al-māl*).

Diantara ciri-ciri perencanaan menurut Islam adalah ('Asy'ari, 2000: 137-140):

- a. Perencanaan merupakan kewajiban pimpinan organisasi dari seluruh tingkatan, baik secara individu maupun bersama.
- b. Menetapkan langkah-langkah dan prosedur teknis yang jelas.
- c. Mempersiapkan kebutuhan jangka panjang.
- d. Memiliki tujuan yang tidak melanggar syariat.
- e. Bertawakkal kepada Allah swt.

Selain itu, menyusun perencanaan harus mencakup hal-hal berikut (Khudairi, 2001: 171):

- a. Kerangka perencanaan harus memenuhi asas manfaat bagi seluruh organisasi, serta mampu memberikan dan menambah kemaslahatan bagi setiap orang.
- b. Perencanaan memiliki konsep kesejahteraan bagi seluruh lingkungan organisasi.
- c. Memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi.
- d. Memiliki target dan batasan-batasan yang terukur, dengan niat yang baik.

Dengan demikian, seluruh anggota dan pelaksana organisasi memiliki pedoman dan petunjuk dalam menjalankan aktivitasnya secara konsisten dan terukur (QS. Al-An'am [6]: 153). Sehingga, tidak ada yang bergeser dari ketentuan, atau berubah haluan. Bahkan bila masing-masing sampai pada penghayatan fungsi dan peranannya, akan terbentuk satu kesatuan yang utuh dan kokoh.

Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung (2003: 77) menambahkan beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam melakukan perencanaan, antara lain sebagai berikut.

- a. Hasil yang ingin dicapai.
- b. Orang yang akan melakukan.
- c. Waktu dan skala prioritas.
- d. Dana (kapital).

Berbagai factor yang menjadi kendala dalam perencanaan sebenarnya adalah sebuah peluang yang memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas sebuah pekerjaan. Islam mengajarkan, bahwa suatu kendala dalam kehidupan selalu bisa dijadikan peluang dan bukan hambatan (QS. al-Sharh [94]: 5-6). Benar, bahwa pada umumnya setiap manusia menginginkan kemudahan, namun hakikatnya kemudahan itu tidak akan dirasakan kecuali ada kesulitan.

Cara Islam dalam menyelesaikan permasalahan dalam setiap pekerjaan dan menjadikannya sebagai motivasi dalam mendapatkan peluang dan meraih kesuksesan, yaitu dengan terus-menerus berusaha dan tidak berhenti dalam merencanakan sesuatu (QS. Al-Sharh [94]: 7-8). Diam dalam berencana adalah awal kegagalan. Rencanakanlah untuk melakukan pekerjaan yang lain bila satu tahapan sudah diselesaikan. Bagi pribadi muslim, sebuah masalah adalah nikmat bila dilandasi dengan keimanan kepada Allah swt. Janji-Nya, setiap orang yang mampu menyelesaikan masalahnya, Allah akan meninggikannya beberapa derajat. Maka, siapa pun yang tidak memahami rahasia dibalik setiap masalah yang dialaminya, pada hakikatnya dia termasuk orang-orang yang beriman secara *kāffah*.

Perencanaan tidak boleh berhenti dalam setiap kegiatan dan aktifitas. Manusia yang berhenti berencana adalah manusia yang mati hidupnya. Bila mati hidupnya, maka berhenti karyanya, dan tidak memberikan manfaat untuk manusia lainnya. Model manusia seperti ini telah melanggar fitrahnya untuk menjadi khalifah dimuka bumi.

Perencanaan yang baik harus memenuhi standar kelayakan (*visibility*). Menurut Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung (2003: 83) standar ini terbagi dua

hal. Pertama, dilihat berdasarkan orang yang melakukannya atau mengerjakannya. Kedua, berdasarkan sesuatu yang dikerjakan. Selain itu, juga harus memperhatikan faktor-faktor makro yang memiliki peranan dalam menentukan perencanaan selain yang bersifat riil. Seperti halnya factor politik, social, dan ekonomi masyarakat.

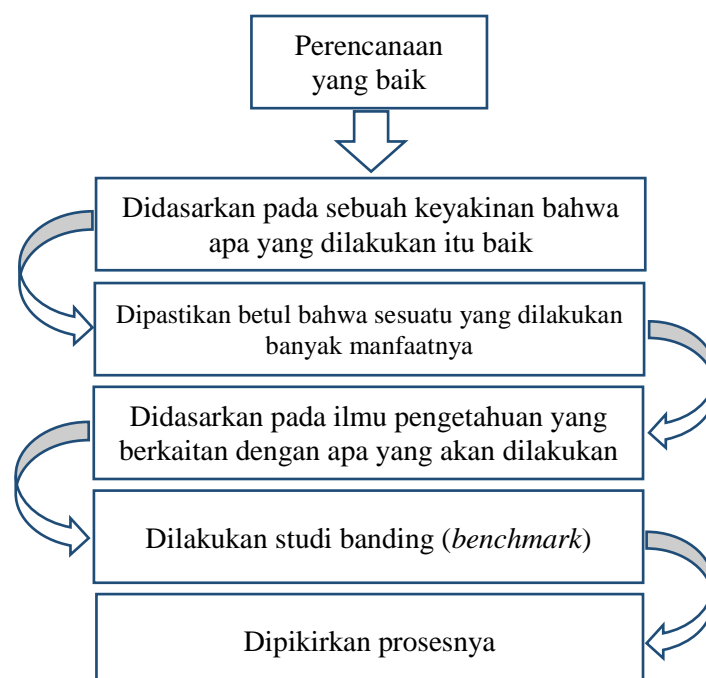
Berbagai tahapan yang harus dilakukan dalam menyusun perencanaan adalah sebagai berikut.

- a. Melakukan analisis kebutuhan dan kemampuan yang bersifat fisik dan psikis (kejiwaan).
- b. Melaksanakan analisis SWT.
- c. dan penyusunan langkah kerja.

Dalam setiap pelaksanaan perencanaan harus dilakukan evaluasi secara berkala. Baik untuk dilakukan pada awal, tengah dan akhir perencanaan. Artinya, pada setiap aspek perencanaan harus dilakukan evaluasi. Harapannya, hasil evaluasi dapat memberikan *feedback* yang berdampak positif bagi setiap pelaksanaan rencana. Bentuk evaluasi terhadap perencanaan dapat dilakukan dengan melakukan uji berbagai macam indikator yang telah dipersiapkan.

Secara singkat, proses perencanaan yang baik dapat digambarkan sebagai berikut ini.

Gambar 1. Proses Perencanaan



Sumber: *Didin Hafifuddin dan Hendri Tanjung, 2003: 91*

Perencanaan harus dilakukan dengan visi yang kemudian dituangkan kedalam misi dan diakhiri dalam bentuk program. Jika visinya adalah menjadikan semua potensi yang ada sebagai sebuah kekuatan, maka misinya adalah bagaimana memberdayakan semua kekuatan menjadi sesuatu yang dapat dinikmati oleh halayak luas. Visi pada umumnya bersifat filosofis, adapun misi relative memiliki ukuran-ukuran dan batasan tertentu.

2) Pengorganisasian (*organizing/al-Tanzhīm*)

Pengorganisasian menurut Batteman dan Scott (2002: 14) adalah usaha mempertemukan dan mengkoordinasi sumber daya manusia, sumber daya fisik, finansial, informasi, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Pendapat lain, Ahmad al-Shabāb (1982: 104) dan Ahmad Rasyid (1981: 309), pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya diantara anggota organisasi dalam mencapai sasarannya. Sedangkan Abu Sinn (1981:66) dan al-Kudhairi (2001: 179) menyatakan, bahwa hakikat dari pengorganisasian adalah proses penetapan struktur peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok, pendelegasian wewenang dan informasi, baik secara horizontal maupun vertikal.

Melalui definisi-definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa pengorganisasian merupakan sebuah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik jitu dalam menjalankan perencanaan yang disepakati. Kemudian memetakan rencana tersebut dalam sebuah desain struktur organisasi, agar semua pihak bekerja secara efektif dan efisien, cepat dan terarah, namun tetap dalam satu kesatuan yang utuh, dan saling melengkapi guna mencapai tujuan organisasi. Sehingga semua sumber daya manusia yang aktif didalamnya mampu mengukur potensinya masing-masing, untuk menjalankan tugas yang diembannya.

Gambaran pengorganisasian tersirat dalam QS. Ali Imran [3]: 103, yang menyatakan:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Artinya: *Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai.*

Islam mengajarkan kepada ummatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi (QS. Al-Shaf []: 4). Khalifah keempat Ali bin Abi Thālib menjelaskan.

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بنظام

Artinya: *Hak atau kebenaran yang tidak diorganisir dengan rapi, bias dikalahkan oleh kebatilan yang lebih terorganisir dengan rapi.*

Perkataan Ali bin Abi Thālib menerangkan betapa pentingnya pengorganisasian dalam sebuah gerakan. Bahkan Allah swt sangat mencintai seseorang yang melakukan perbuatan yang dilakukan dengan kesungguhan dan keseriusan. Organisasi dalam Islam bukanlah semata-mata wadah, tetapi lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi.

Konsep pengorganisasian dalam Islam merujuk kepada sumber primer, sumber sekunder, dan sumber pendukung (‘Asy’ari, 2000: 177-):

- a. Sumber utama, yang menjadi rujukan pertama dalam pengorganisasian adalah sumber utama dari hukum syariat Islam sebagai berikut.
 - (1) *Al-Qur’an (Glorious Quran)*, yang merupakan wahyu dari Allah swt. kemudian diturunkan kepada Rasulullah saw. Terdiri dari 114 surat, diawali dengan surat al-Fātihah dan diakhiri dengan surat al-Nās. Salah satu tujuan diturunkannya al-Qur’an dengan kebenaran isinya adalah agar manusia berbuat adil dengan sesama (QS. Al-Nisā [4]: 105).
 - (2) *Al-sunnah (traditions of the Prophet)*, sumber kedua setelah al-Qur’an, yaitu perkataan, perbuatan, larangan atau segala ketentuan yang bersumber dari Rasulullah saw. Atau dengan kata lain, merupakan penjelasan dari perintah dan larangan dari al-Qur’an. Jenis al-Sunnah terbagi dua:

- (a) *Al-hadits al-nabawi*, yaitu bersumber dari Rasulullah saw.
 - (b) *Al-hadits al-qudsi*, yang bersumber dari Allah swt, dan dilafalkan oleh Rasulullah, atau juga bisa diartikan sebagai perkataan Allah swt. dan diriwayatkan oleh Rasulullah saw.
- b. Sumber kedua, adalah sumber syari'ah yang tidak ditemukan di dalam al-Qur'an dan hadits secara kontekstual, yang terdiri dari dua jenis:
- (1) *Al-ijma'* (*consensus*), merupakan kesepakatan dari para *fuqaha* (ahli fiqih), dan para mujtahid.
 - (2) *Al-qiyās*(*syillogism*), adalah sumber hukum yang tidak ditemukan di dalam al-Qur'an, hadits dan *ijma'*, maka dikembalikan kepada hukum asal karena kesamaan *illat*.
- c. Sumber pendukung, yaitu berasal dari ijtihad para ulama Islam yang dapat berubah sesuai dengan kondisi dan keadaan. Sumber ini terdiri dari:
- (1) *Al-'urfu* (*custom*), yaitu adat istiadat atau budaya masyarakat setempat yang tidak bertentangan dengan *nash syar'i*.
 - (2) *Al-istihsān* (*preference*), adalah tindakan meninggalkan satu hukum kepada hukum lain karena ada satu dalil syara' yang mengharuskan untuk meninggalkannya.
 - (3) *Al-mashālih al-mursalah* (*non-specified benefits*), yaitu suatu hal yang mendatangkan manfaat dan meninggalkan kerusakan atau kemudharatan. Yang terdiri dari:
 - (a) *Al-maslahah al-mu'tabarah*, yaitu kemaslahatan yang diakui oleh syar'i dan terdapat dalil yang menetapkannya.
 - (b) *Al-maslahah al-mulghah*, yaitu masalah yang tidak didukung oleh syar'i, akan tetapi ditolak dan ditentang oleh syar'i.
 - (c) *Al-maslahah al-mursalah*, yaitu masalah yang tidak ditemukan dalil yang mendukungnya, dan tidak ada pula yang menentangnya.
 - (4) *Saḍu al-zarā'i* (*prevention of legal acts causing misconduct*), yaitu masalah atau perkara yang pada lahirnya diperbolehkan, namun akan mengarah pada perbuatan terlarang.

Manfaat pengorganisasian digambarkan Rasulullah dalam hadits sebagai berikut (Sa'adi, 2002: 21):

المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً

Artinya: *Orang mukmin itu bagi mukmin lainnya seperti bangunan, sebagiannya menguatkan sebagian yang lain.*

Hadits lainnya yang menggambarkan pentingnya pengorganisasian dalam Islam diriwayatkan oleh Imam Muslim (Nawawi, 2000: 1545) berikut:

مثل المؤمنين في تواددهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد ، إذا اشتكى منه عضو

تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى

Artinya: *Perumpamaan kaum muslimin dalam saling mengasihi, saling menyayangi, dan saling menolong di antara mereka seperti perumpamaan satu tubuh, tatkala salah satu anggota tubuh merasakan sakit, maka anggota tubuh yang lainnya akan merasakan pula dengan tidak bisa tidur dan demam.*

Maka pemimpin organisasi dituntut untuk untuk memikirkan terlebih dahulu sasaran dan tindakan berdasarkan rencana, metode dan teknis pelaksanaan di lingkungan sekitar organisasi. Kemudian menentukan kewenangan dan tanggungjawab masing-masingnya sesuai batas kemampuan yang dimiliki. Dalam Islam, tingkatan kedudukan dalam organisasi yang disesuaikan dengan kemampuan adalah merupakan tuntunan al-Qur'an (al-An'am [6]: 165; al-Zukhruf [43]: 32; al-Mujadilah [58]: 11; al-Zumar [39]: 9).

3) Kepemimpinan (*leading/al-Qiyadah*)

Kepemimpinan berarti kemampuan membangkitkan semangat orang lain untuk menjadi pelaku organisasi yang lebih baik. Yaitu, mengarahkan, memotivasi dan mengkomunikasikan dengan setiap individu organisasi maupun tim kelompok (Sule dan Saefullah, 2008: 152). Kepemimpinan juga merupakan kemampuan untuk mengatur, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal melalui kontribusi

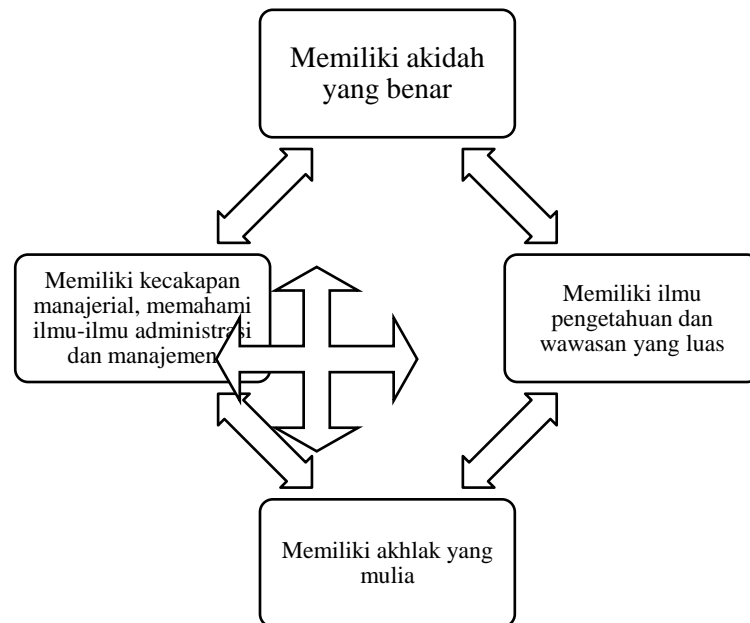
individu-individu di dalam organisasi (Sinn, 1981: 97). Ungkapan lain dinyatakan Stoner dkk., (1995: 133) bahwa kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi.

Islam memiliki berbagai istilah yang merujuk kepada pengertian pemimpin (Hafifuddin dan Tanjung, 2003: 119-120). *Pertama*, kata *Umara* yang biasa juga disebut dengan *ulil amri* (QS. An-Nisā [4]: 59). Arti *ulil amri* sendiri adalah orang yang mendapatkan amanah untuk mengurus berbagai urusan orang lain. Dengan kata lain, seorang pemimpin adalah orang yang mendapatkan amanah untuk mengurus berbagai urusan rakyatnya.

Kedua, pemimpin juga sering dikenal dengan *khādimul ummah* (pelayan umat). Seorang pemimpin seharusnya mampu menempatkan dirinya sebagai pelayan masyarakatnya. Sehingga dengan amanah yang dibawanya ia menyadari bahwa tugas utamanya adalah mengabdikan dirinya kepada rakyatnya. Mampu menampung semua aspirasi dan bias menyelesaikan persoalan dengan baik dan benar.

Sedikitnya ada empat syarat yang harus dimiliki seseorang untuk bias menjadi pemimpin (Mubāarak, 1989). *Pertama*, harus memiliki akidah yang benar (*aqidah salīmah*). *Kedua*, memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas. *Ketiga*, memiliki akhlak yang mulia (*akhlaqul karimah*). *Keempat*, memiliki kecakapan manajerial, ilmu administrasi, dan manajemen.

Gambar 2. Empat syarat menjadi pemimpin



Sumber: Muhammad al-Mubāarak, 1989.

Menurut al-Shabāb (1982: 136-137), seorang pemimpin harus memiliki kompetensi yang mencerminkan pilar-pilar sebuah kepemimpinan. Beberapa kompetensi yang harus dimiliki adalah:

a. Kemampuan strategis

Kemampuan strategis merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengetahui kondisi lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Dalam kata lain, pemimpin mampu membuat perencanaan, kebijakan, atau program-program yang tepat untuk mewujudkan tujuan.

Kemampuan strategis ini dicontohkan Rasulullah saw. dalam mengembangkan dakwah dan syiar Islam pada awal-awal kenabian. Seperti strategi dakwah dengan sembunyi-sembunyi dan terang-terangan, strategi hijrah dari Makkah ke Madinah, strategi militer dalam melawan musuh-musuh Allah di setiap peperangan, dan strategi membangun sosial dan masyarakat Arab Jahiliyyah.

Untuk mendukung kemampuan strategi, menurut Sule dan Saefullah (2008: 18-24) seorang pemimpin harus memiliki skill berikut:

- (1) Kemampuan konseptual (*conceptual skill*), yaitu kemampuan berpikir abstrak dan sistematis, termasuk kemampuan mendiagnosis dan menganalisis

berbagai masalah dalam berbagai situasi dan kondisi yang berbeda, bahkan mampu memprediksi masa yang akan datang. Dalam kemampuan ini, pemimpin harus menjelaskan perencanaan persiapan, perencanaan pelaksanaan dan perencanaan evaluasi ('Asy'ari, 2000: 162-165).

- (2) Keahlian dalam mengambil keputusan (*decision making skill*), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternative solusi atas permasalahan yang dihadapi.
- (3) Keahlian mengelola waktu (*time management skill*), yaitu mampu mengatur waktu secara efektif dan efisien.

b. Kemampuan interpersonal

Kemampuan ini diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, berkomunikasi dan berinteraksi dengan para bawahan dan seluruh elemen organisasi (Sinn, 1981: 104). Sebagaimana Rasulullah saw. dalam menyatukan seluruh suku-suku Arab dengan berbagai latar belakang dan berbeda, mempertemukan kaum Muhajirin dan Anshar dalam ikatan persaudaran ('Asy'ari, 2000: 91).

c. Kemampuan teknis

Kemampuan teknis memiliki arti sebagai pengetahuan dan kemampuan khusus yang dimiliki seorang pemimpin untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan sebaik mungkin (Sinn, 1981: 113).

Allah menjelaskan dalam QS. al-Haj [22]: 41, bahwa ciri-ciri pemimpin yang baik di muka bumi ini dengan tanda-tanda berikut:

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَعَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ

وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ غَلُوبٌ

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

Khudairi (2001: 181) berpendapat, kepemimpinan memiliki fungsi bimbingan, yaitu membimbing seluruh pelaku organisasi agar memiliki pandangan dan persepsi yang sama dalam memahami tujuan organisasi. Bimbingan yang dimaksud adalah:

- a. Akidah, yaitu selalu mengingatkan dan mengajarkan tentang nilai-nilai agama, terutama berkaitan dengan akidah dan akhlak.
- b. Kompetensi dan pengalaman, yaitu selalu meningkatkan kompetensi anggota organisasi dengan memberikan pelatihan, workshop, pendidikan dan sharing pengalaman dari orang-orang yang dianggap ahli dan mampu menambah skill masing-masing individu.

Disamping memiliki fungsi bimbingan, pemimpin harus mampu memotivasi kepada seluruh pelaku organisasi untuk memiliki kesadaran, bahwa bekerja adalah kewajiban dan kebutuhan

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas, disimpulkan bahwa maksud dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang menggunakan berbagai bentuk kedudukannya untuk mempengaruhi orang lain dengan cara-cara yang sesuai dengan perintah agama agar tercapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan juga berfungsi sebagai aktor intelektual yang memiliki kepribadian sebagai seorang yang ‘alim, menjadi contoh yang baik, pelopor (*pioneer*), *innovator*, dan *visioner*, dapat memahami orang lain, berjiwa besar, memiliki percaya diri yang tinggi, serta kemampuan analisis yang tajam. Kompetensi ini dibutuhkan untuk mengetahui kondisi lingkungan dimana wakaf tersebut dimanfaatkan. Sebab tanggungjawab seorang pemimpin sangatlah besar, bahkan Allah mengharamkan surga bagi pemimpin yang berkhianat, atau yang tidak menjalankan amanahnya dengan baik. Rasulullah bersabda (Nawawi 1980: 297):

مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيَهُ اللَّهُ رَعِيَّةً يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ

عَلَيْهِ الْجَنَّةَ

Artinya: *Tidaklah mati seorang hamba yang Allah minta untuk mengurus rakyat, sementara dia dalam keadaan menipu (mengkhianati) rakyatnya, kecuali Allah mengharamkan surga bagi dirinya.*

4) Pengawasan (*controlling/al-Riqābah*)

Pengawasan menurut Ahmad al-Shabāb (1982: 165) dan Stoner dkk. (1995:11) bermakna proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan yang direncanakan. Pendapat lainnya, memaknai dengan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan agar bias berjalan sesuai target dan harapan, meskipun mengalami beberapa perubahan (Sule dan Saefullah, 2008: 8-12). Adapun menurut George R. Terry dalam Manulang (2008: 172) dan Abu Sinn (1981: 120), pengawasan dilakukan untuk memastikan semua pekerjaan yang telah dilaksanakan, kemudian mengevaluasi, dan mengoreksinya dengan tujuan untuk memastihkan pekerjaan sesuai dengan rencana.

Pengawasan terhadap apa yang telah dilakukan dibandingkan dengan apa yang telah direncanakan berlaku terhadap seluruh organisasi atau sebagian besar dan tidak terbatas sampai pada kegiatan tertentu saja. Dalam manajemen Islam, bentuk pengawasan seperti ini tidak hanya sebatas pada sifat eksternal yang bersumber dari struktur organisasi dari *managerial control* dan *masses control*, tetapi juga mengedepankan sifat internal yang berasal dari kesadaran masing-masing individu dalam mengendalikan diri (*self control*) ('Asy'ari, 2000: 104). Kesadaran akan tanggungjawab melahirkan sifat amanah dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Selalu mengoreksi dan mengevaluasi diri sendiri, dan memiliki keyakinan bahwa dimana dan apa pun yang dilakukannya, selalu terdapat pengawasan dari yang Maha mengawasi. Dalam QS. al-Mujadilah [58]: 7) Allah berkata:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى
ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ

إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيَّنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: *Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.*

Rasulullah juga menegaskan, bahwa Allah selalu mengawasi setiap orang dengan segala kegiatannya (Bukhāri, 1981: 18):

أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ

Artinya: *Sembahlah Allah seolah-olah engkau melihat-Nya. Sekalipun engkau tidak melihatnya, maka (yakinitlah) sebenarnya Ia melihatmu.*

Keyakinan pribadi Muslim akan pengawasan Allah, menuntunnya untuk selalu melakukan dan menjalankan ketentuan-ketentuan Allah dalam semua aktivitas. Namun pun demikian, Islam memandang pengawasan eksternal dalam organisasi tetap menjadi kunci, sebab naluri manusia kadang cenderung ingin melakukan penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan eksternal ini adalah bagian dari upaya pencegahan dari perbuatan yang mestinya tidak dilakukan. QS. Ali Imran [3]: 104 Allah mengingatkan pentingnya pengawasan eksternal:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya: Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'rif dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung.

Pengawasan eksternal, merupakan kontrol terhadap kinerja organisasi untuk mencapai tujuan dan target. Bila terjadi kekurangan dan penyimpangan, diharapkan dapat segera dikoreksi dan di evaluasi. Bentuk koreksi dan evaluasi dalam Islam menjadi perhatian khusus, dan harus disampaikan dengan cara yang baik pula, yaitu dengan kebenaran, kesabaran (QS. Al-Ashr [103]: 3) dan kasih sayang (QS. al-Balad [90]: 17).

Bahkan dalam manajemen Islam, seorang pengontrol memiliki syarat-syarat yang harus dipenuhi ('Asy'ari, 2000: 350-355):

- a. Beragama Islam
- b. Telah masuk dalam usia dewasa (*baligh*)
- c. Memiliki pengetahuan dan pengalaman
- d. Sehat jasmani dan rohani
- e. Memiliki kewenangan
- f. Menjadi contoh yang baik
- g. Bersifat amanah
- h. Berpikiran positif
- i. Netral dalam bersikap
- j. Tidak berlebih-lebihan
- k. Yakin dalam setiap tindakan

Kaitannya dengan manajemen organisasi, fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pemangku kebijakan adalah mengevaluasi pencapaian tujuan dan target kegiatan sesuai dengan standard dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Selanjutnya mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas kekurangan dan penyimpangan yang mungkin ditemukan dengan memberikan berbagai alternative atau solusi terkait dengan permasalahan agar sesuai dengan tujuan organisasi.

B. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan yaitu analisis terhadap lingkungan organisasi yang digunakan untuk mengetahui peluang-peluang dan hambatan-hambatan dimasa mendatang. Pada umumnya penekanan analisis lingkungan fokus terhadap semua faktor internal dan eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Pendapat Certo dan Peter (1991), menyebutkan bahwa analisis lingkungan adalah proses pengawasan terhadap lingkungan organisasi guna mengidentifikasi peluang dan hambatan pada saat ini dan masa mendatang yang dapat berpengaruh terhadap penyusunan strategi perusahaan. Sedangkan Glueck dan Jauch (1998: 87) berpendapat lain, analisis lingkungan menurutnya adalah suatu proses yang digunakan oleh pembuat strategi untuk memantau sektor lingkungan untuk menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan.

Lainnya, Wheelen dan Hunger (2012: 64) mengatakan bahwa analisis lingkungan adalah kegiatan yang meliputi monitoring, evaluasi dan pengumpulan informasi dari lingkungan perusahaan eksternal dan internal perusahaan. Tujuannya untuk mengidentifikasi factor setrategis, elemen eksternal dan internal pada saat memutuskan strategi di masa mendatang bagi perusahaan.

Supriyono (1998: 120) menambahkan, bahwa analisis lingkungan adalah proses dimana penyusun strategi memonitor faktor-faktor lingkungan yang meliputi lingkungan ekonomi, politik, pemerintah, pasar dan persaingan, pemasok dan teknologi, serta sosial dan demografi.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa maksud dari analisis lingkungan dapat diartikan sebagai analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengetahui berbagai kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi, sehingga dapat memutuskan strategi yang tepat dalam menjalankan organisasi. Maka, pemahaman terhadap lingkungan sangat penting guna penerapan strategi dalam menjalan roda organisasi dalam jangka panjang.

Pentingnya analisis lingkungan dalam sebuah organisasi menurut Wahyudi (1996: 49) terdiri dari dua faktor utama dalam menentukan strategi perusahaan, yaitu:

1. Bahwa organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat
2. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari suatu perusahaan.

Lingkungan organisasi pada umumnya dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan eksternal (Pasaribu, 2015: 13). Internal dimaksudkan adalah lingkungan internal organisasi perusahaan yang akan berpengaruh secara langsung terhadap seluruh kegiatan organisasi, sehingga dalam batasan-batasan tertentu dapat dikendalikan oleh perusahaan. Diantara lingkungan internal perusahaan adalah aspek pemasaran, produksi, personalia, keuangan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lain sebagainya.

Adapun lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar perusahaan yang memiliki pengaruh secara tidak langsung kepada perusahaan dan sifatnya tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh perusahaan. Seperti halnya aspek politik, ekonomi, sosial-budaya, hukum, teknologi, dimensi internasional, supplier, konsumen, lembaga pemerintah, lembaga keuangan, pasar tenaga kerja dan lain sebagainya.

1. Lingkungan Eksternal Organisasi

Pearce dan Robinson (1997: 18) membagi lingkungan eksternal menjadi lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan perusahaan.

a. Lingkungan Eksternal Jauh (*Remote Environment*)

1) Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi merupakan kondisi ekonomi suatu negara pada waktu sekarang dan masa mendatang yang dapat memberikan pengaruh kepada kondisi dan strategi perusahaan. Diantara faktor-faktor ekonomi yang sangat spesifik dan sering dianalisis perusahaan adalah pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi dan deflasi, kebijakan keuangan, suku bunga dan tingkat pajak. Pasaribu (2015: 3) menambahkan dengan devaluasi, revaluasi, dan apresiasi dalam hubungannya dengan mata uang asing. Selain itu juga neraca pembayaran luar negeri pemerintah, dan keadaan ekonomi secara umum.

2) Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Faktor sosial budaya yang dimaksud disini terpusat pada nilai-nilai atau sikap masyarakat (pelanggan) dan karyawan yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Umumnya, nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup kelompok masyarakat yang merupakan cerminan kondisi budaya, lingkungan fisik, demografi, agama, pendidikan dan ras yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa. Sehingga kondisi sosial, budaya, demografi dan lingkungan masyarakat yang dihadapi perusahaan dapat memberikan ancaman atau menyediakan peluang.

3) Kekuatan Politik, Pemerintah dan Hukum

Stabilitas politik, arah dan kebijakan pemerintah adalah factor penting bagi seorang pebisnis dalam menjalankan usahanya. Situasi politik yang stabil akan memberikan dampak positif terhadap dunia usaha dan sebaliknya. Dalam hal ini, peran pemerintah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam menciptakan peraturan dan kebijakan serta hukum dapat mempengaruhi keberadaan perusahaan dalam menjalankan usahanya.

4) Kekuatan Teknologi

Dalam masa dua dasawarsa terakhir ini terjadi perubahan teknologi secara dratis dalam semua sektor. Maka perusahaan harus memperhatikan aspek teknologi untuk menciptakan terobosan baru. Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang menjadi pertimbangan dalam merumuskan strategi perusahaan. Kemajuan teknologi dapat merubah posisi perusahaan di dalam industrinya, mengurangi biaya produksi, mempengaruhi pelanggan, menciptakan keunggulan dalam persaingan antara perusahaan sejenis, dan lain sebagainya.

Selain itu, kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi perkembangan teknologi yang akan muncul mendatang (*technology forecasting*) adalah merupakan bagian analisis penting yang berpengaruh terhadap lingkungan makro (*great environment*), perusahaan, lingkungan persaingan (*competitive environment*), dan masyarakat.

5) Kekuatan Persaingan

Faktor ini merupakan keadaan perusahaan di dalam suatu industry bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Mengumpulkan berbagai informasi dan mengevaluasinya tentang pesaing sangatlah penting dalam perumusan strategi. Sebuah perusahaan harus mampu mengidentifikasi pesaing utama dalam kegiatan industrinya. Melalui upaya ini, perusahaan pesaing dapat dikenali klemahannya dan kekuatannya, peluang dan acaman serta strateginya.

b. Lingkungan Industri

Teradapat lima kekuatan industri (*five competitive forces*) yang menentukan kemampuan dalam memperoleh laba industry secara bersamaan (Porter dalam Pasaribu, 2015: 7). Lima kekuatan tersebut adalah sebagai berikut.

1) Ancaman pendatang baru (*Treat of new entrants*)

Berbagai faktor penghalang atau penghambat bagi pendatang baru untuk bisa masuk ke dalam industri diantaranya yaitu skala ekonomis (*economic of scale*), diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok (*switching cost*), hambatan biaya karena bukan skala, akses ke saluran distribusi dan kebijakan pemerintah.

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebutbagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat mejadi turunatau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan. Perusahaan-perusahaan yangmelakukan diversifikasi melalui akuisisi (beli-alih) ke dalam industri dari pasar lain sering kalimemanfaatkan sumberdaya mereka untuk menimbulkan kegoncangan, seperti yang dilakukanPhilip Morris dengan bir Millernya di Amerika Serikat (Pasaribu, 2015: 9). Jadi, akuisisi ke dalam suatu industridengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang barumeskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru.

2) Daya tawar pemasok (*Bargaining power of supplier*)

Kekuatan tawar menawar dapat digunakan pemasok terhadap perusahaan dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dibeli. Pemasok dapat dikatakan kuat bila memenuhi beberapa kriteria berikut:

- (a) Kelompok pemasok di dominasi sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industry tempat mereka menjual produk
 - (b) Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya-tidaknya terdiferensiasi
 - (c) Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industry
 - (d) Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju keindustry pembelinya
 - (e) Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.
- 3) Daya tawar pembeli (*Bargaining power of buyer*)

Seorang pembeli atau pelanggan bisa menekan harga dan menuntut kualitas produk atau pelayanan yang lebih tinggi. Kelompok pembeli dikatakan kuat apabila memenuhi berbagai kriteria berikut:

- (a) Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah besar yang relatif besar
 - (b) Produk yang dibeli dari industry bersifat standar atau tidak terdiferensiasi
 - (c) Produk industry yang dibeli merupakan komponen penting dari produk pembeli
 - (d) Pembeli menerima laba yang rendah
 - (e) Produk industry tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli
 - (f) Produk industry tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli.
- 4) Ancaman barang pengganti (*Threat of substitution*)

Produk substitusi atau produk pengganti membatasi laba potensial dari industry dengan menetapkan harga baku yang dapat diberikan oleh perusahaan. Produk pengganti yang harus mendapatkan perhatian diantaranya:

- (a) Produk yang memiliki kecenderungan harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industry
- (b) Produk yang dihasilkan oleh industry yang memiliki laba tinggi.

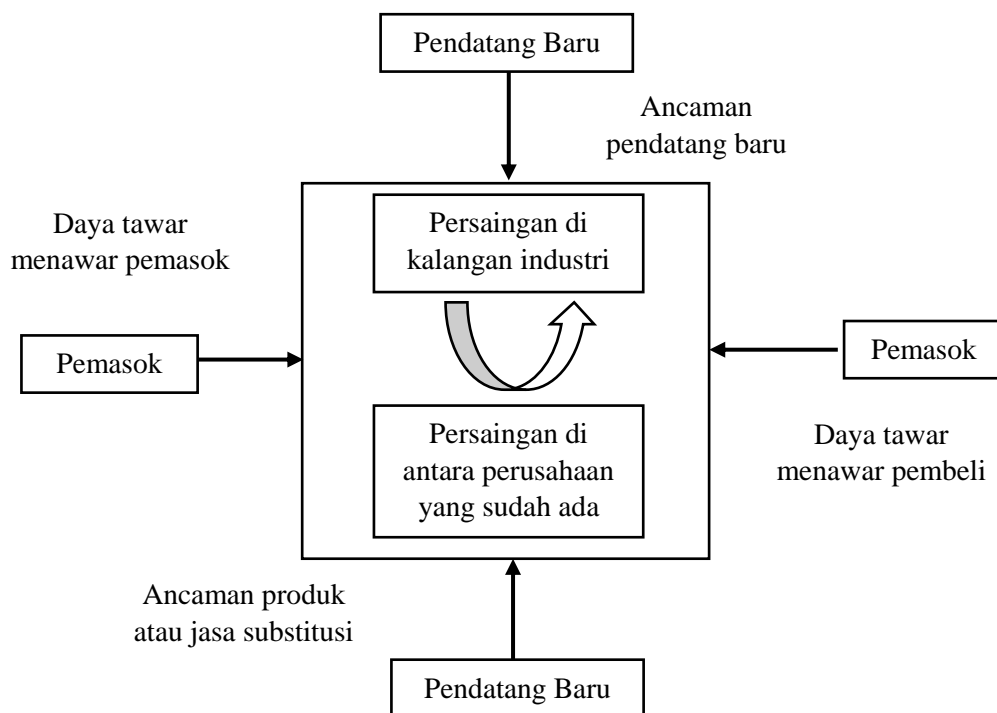
5) Persaingan antara perusahaan sejenis

Persaingan di antara anggota industry terjadi ketika mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, pengenalan produk, perang iklan, dan kualitas pelayanan. Persaingan yang tajam biasanya bersumber pada:

- (a) Jumlah perusahaan yang bersaing dalam industri banyak dan seimbang
- (b) Pertumbuhan industrinya lambat
- (c) Produk atau jasa yang ditawarkan kurang lebih sama
- (d) Biaya tetap yang tinggi sehingga harus menurunkan harga
- (e) Penambahan kapasitas perusahaan yang dilakukan dalam jumlah besar
- (f) Hambatan keluar tinggi
- (g) Masing-masing perusahaan memiliki pemikiran, latar belakang, dan strategi yang beragam.

Lima kekuatan dalam lingkungan industry tersebut diatas secara ringkas dapat dijelaskan dalam gambar berikut ini.

Gambar 3. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



Sumber: *Pearce dan Robinson, (1997: 111)*

Lima kekuatan persaingan masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antarapara pesaing yang ada mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya

merupakan "pesaing" bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu.

Persaingan dalam arti yang lebih luas ini dapat disebut sebagai persaingan yang diperluas. Kelima kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industri, dan kekuatan atau kelemahan-kelemahan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

c. Lingkungan Operasional

Beberapa hal yang harus diperhatikan sebuah perusahaan dalam mengantisipasi lingkungan operasional seperti halnya posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditur, dan tenaga kerja yang sangat berpengaruh terhadap perencanaan strategi perusahaan.

2. Lingkungan Internal Organisasi

Berbagai faktor internal dalam lingkungan perusahaan menurut Glueck dan Jauch (1998: 162) diantaranya sebagai berikut ini.

a. Faktor Pemasaran

Faktor pemasaran terdiri dari bauran pemasaran yang berisi *product, promotion, place, and price*, di mana dari masing-masing aspek dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kegiatan dimulai dengan mencari keinginan dan kebutuhan dan selera konsumen dan analisis apakah produk/jasa dapat dijual untuk menghasilkan laba. Untuk mencapai sasaran pemasaran perlu dilakukan riset pasar, identifikasi pasar, pengembangan produk, pengujian reaksi konsumen, penentuan jumlah unit dan biaya produksi, penentuan saluran distribusi, penentuan kebijakan promosi dan periklanan, pelayanan purna jual (*after sales services*).

Kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan dibidang pemasaran dapat diketahui dari perencanaan dan pelaksanaan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang mencakup; produk yang dihasilkan, penentuan harga jual, penentuan saluran distribusi, penentuan kegiatan promosi, penentuan pelayanan purna jual dan sebagainya.

b. Faktor Keuangan dan Akuntansi

Merupakan aspek yang berhubungan dengan keadaan keuangan suatu perusahaan terutama untuk menentukan apakah perusahaan tersebut mampu melaksanakan strategi tertentu, atau apakah mereka dianjurkan untuk melaksanakannya. Faktor yang dianalisa biasanya berupa neraca dan laporan rugi-laba. Menurut James A. Van Horne dalam Pasaribu (2015: 7) fungsi keuangan atau akuntansi terdiri dari tiga hal yaitu; pengambilan keputusan investasi, pembuatan keputusan pembelanjaan, dan pembuatan keputusan indeviden.

Keputusan investasi biasa disebut dengan penganggaran modal (*capital budgeting*), yaitu alokasi maupun realokasi sumberdaya perusahaan terhadap proyek-proyek, produk, kekayaan (*aset*) dan divisi perusahaan. Penyusunan strategi dalam perusahaan pada umumnya didukung dengan penganggaran modal (*capital budgeting*) agar strategi yang ditetapkan mampu mencapai kesuksesan sesuai tujuan perusahaan. Hal tersebut mutlak dilakukan karena *capital budgeting* yang disusun mencerminkan rencana penggunaan dana perusahaan yang dialokasikan dalam mendukung implementasi strategi perusahaan.

Adapun keputusan pembelanjaan (*financing decision*) yaitu terkait dengan penentuan struktur modal yang paling baik dalam perusahaan dan meliputi pemilihan beberapa metode yang dapat meningkatkan modal perusahaan. Dalam menentukan keputusan pembelanjaan harus benar-benar mempertimbangkan besarnya modal kerja perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang.

c. Faktor Produksi/Operasi, dan Teknik

Merupakan kegiatan perusahaan dalam semua kegiatan sebagai upaya mentransformasikan input (tenaga kerja, peralatan, bahan mentah, modal dan manajemen) menjadi barang dan jasa. Dalam faktor ini efektifitas dan efisiensi proses operasi dan produksi dapat menghemat biaya dan meningkatkan produktifitas, sehingga faktor ini penting untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sehingga nantinya akan dapat membantu penyusunan tujuan maupun strategi yang sesuai dengan keadaan internal perusahaan, khususnya bagian produksi dan operasi.

d. Faktor Sumberdaya Manusia (Personalialia)

Menyajikan serangkaian faktor sumber daya dan karyawan perusahaan yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari kualitas karyawannya yang ditinjau dari tingkat pendidikan, kesejahteraan karyawan, sistem penggajian, sistem perekrutan dan pengembangan karyawan.

3. Alat analisis lingkungan

Untuk melakukan analisis lingkungan menurut Wheelen dan Hunger (2012: 224) dan Robert et al (2007: 142) diperlukan sebuah alat analisis yang dinamakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis ini didasarkan pada sebuah asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya. Harapannya, kesesuaian yang baik akan mampu memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman (Pearce dan Robinson, 2008: 200).

Adapun menurut Kurtz (2008: 45) analisis SWOT adalah alat perencanaan strategic yang penting untuk membantu dan membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal. Thompson *et al* (2008: 97) berpendapat, bahwa SWOT merupakan alat bantu yang sangat kuat untuk memperbesar kapabilitas serta mengetahui ketidakefisienan sumber daya perusahaan, kesempatan dari pasar, dan ancaman eksternal pada masa yang akan datang.

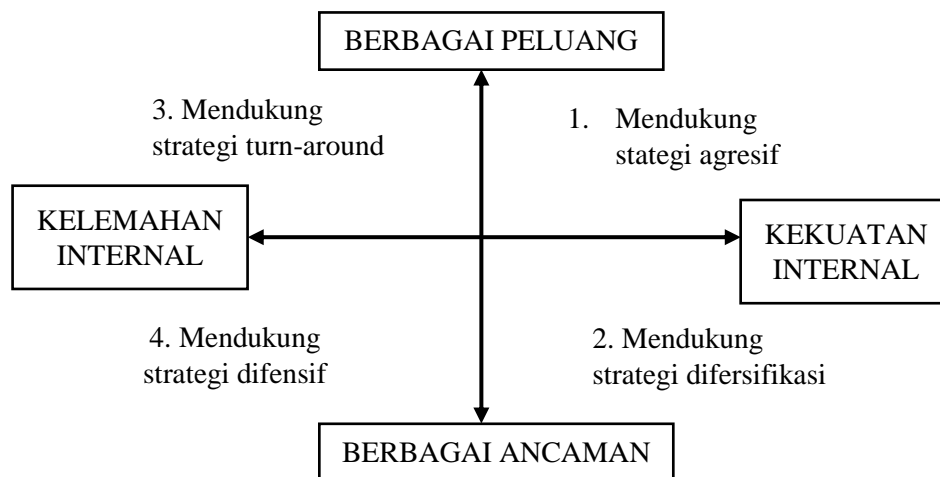
Rangkuti (2006: 18) menambahkan bahwa analisis SWOT juga mengidentifikasi berbagai faktor dengan cara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan *strategic planner* harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini, yang disebut dengan analisis situasi. Analisis SWOT adalah model yang paling populer untuk analisis situasi tersebut sekaligus menjadi instrument yang digunakan dalam melakukan analisis sebelum mengambil keputusan dalam suatu organisasi.

Besarnya pengaruh dari hasil analisis SWOT tergantung pada kemampuan para penentu strategi perusahaan dalam memaksimalkan peranan kekuatan

sebagai alat untuk meminimalkan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan tersebut dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus di hadapi. Kemudian, harus disadari bahwa ancaman bagi suatu usaha dapat menjadi peluang bagi pelaku usaha lainnya. Maka analisis SWOT dilakukan untuk membandingkan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak, dan kekuatan serta kelemahan internal di pihak lain.

Berikut adalah gambaran kuadran pada SWOT yang dihadapi sebuah organisasi beserta strateginya Rangkuti (2006: 20).

Gambar 4. Diagram Analisis SWOT



Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan

internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG (*Boston Consulting Group*) matrix. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Adapun alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik TOWS (*TOWS Matrix*). Kebalikan atau ungkapan lain dari SWOT yang mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kemudian hasilnya dapat digambarkan melalui empat set alternative strategi (Wheelen dan Hunger, 2012:230).

Tabel 1. Matriks TOWS

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T

Sumber: Rangkuti, 2006: 31

- a. Strategi S-O dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mengejar peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi W-O diterapkan untuk mengatasi kelemahan berdasarkan peluang yang ada.
- c. Strategi S-T adalah strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi/mengurangi dampak dari ancaman.
- d. Strategi W-T ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha menghilangkan atau mengurangi kelemahan agar tidak rentan terhadap ancaman.

Melalui hasil komposisi di atas akan diperoleh banyak kemungkinan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Meskipun demikian, perusahaan tetap

harus memilih beberapa strategi kritikal yang memberikan dampak terbesar bagi keberlangsungan perusahaan. Pertimbangan tersebut menjadi keharusan perusahaan untuk memilih strategi yang paling sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan bentuk tanggungjawab terhadap lingkungan sekitar (*social responsibility*). Hasilnya akan memperoleh strategi yang dapat diterima oleh seluruh kalangan, baik karyawan ataupun masyarakat.

C. Strategi Menjalankan Manajemen

Dalam menjalankan manajemen memerlukan sebuah strategi yang benar dan tepat dalam setiap pengambilan keputusan. Strategi ini berfungsi untuk mengevaluasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang agar perusahaan selalu fokus pada efektifitas dan efisiensi. Menurut Fred R. David (2011: 6) strategi manajemen adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.

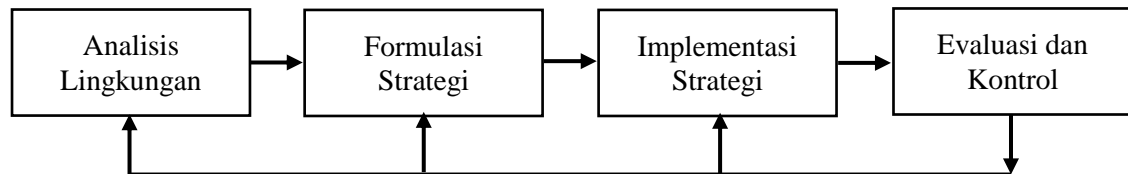
Lainya, Bambang Haryadi (2003:3) mendefinisikan strategi manajemen sebagai proses yang dirancang secara sistematis oleh pihak manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Sedangkan Mulyadi (2001: 40) mengatakan bahwa manajemen strategi merupakan proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Wheelen dan Hunger (2012: 53) menyebutkan, bahwa strategi manajemen adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut meliputi analisis lingkungan, formulasi strategi, pelaksanaan atau implementasi strategi, evaluasi atau kontrol. Namun menurut David (2011: 6) proses strategi manajemen hanya terdiri dari tiga tahapan saja, yaitu perumusan

strategi (*strategi formulation*), implementasi strategi (*strategi implemented*), dan evaluasi strategi (*strategi evaluation*).

Gambar 5. Proses Tahapan Strategi Manajemen



Sumber: Wheelen dan Hunger (2012: 63)

Tahapan strategi manajemen memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga tahap terakhir. Kuncoro (2006: 13) mengatakan bahwa strategi manajemen adalah proses yang meliputi sejumlah tahapan yang memiliki keterkaitan dan saling berurutan. Selain bersifat dinamis, juga merupakan sekumpulan komitmen, keputusan, dan aksi yang diperlukan oleh perusahaan atau organisasi untuk mencapai *strategic competitiveness* dan menghasilkan keuntungan rata-rata.

Dari tahapan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen adalah seni, ilmu untuk formulasi, implementasi dan evaluasi segala keputusan dan tindakan yang bersifat lintas fungsional yang digunakan sebagai panduan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah bagian dari pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif yang dihasilkan dari analisis lingkungan. Didalamnya terdapat penjelasan tentang misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, pengembangan strategi, dan pengarahannya kebijakan (Wheelen and Hunger, 2012:65).

a. Misi

Misi dapat juga diartikan sebagai sebuah maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi lingkup operasinya dalam hal produk, pasar,

sertateknologi (Pearce & Robinson, 2008:31). Misi juga didefinisikan sebagai alasan atau tujuan suatu organisasi didirikan. Sebuah langkah langkah awal dari proses pengembangan strategi sebuah perusahaan. Sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya (Luis *et al*, 2011:41). Menurut Luis ada enam kriteria sebuah misi yang efektif adalah yaitu:

- 1) Jelas dan singkat sehingga dapat mudah dimengerti, diingat, dan secara jelas menggambarkan kegiatan perusahaan. Cukup dengan membaca misinya, maka semua orang akan mengetahui pada bidang apa perusahaan tersebut beroperasi.
- 2) Memiliki keunikan dibandingkan dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang sama sekaligus menonjolkan perbandingan dengan kompetitornya.
- 3) Memberikan fleksibilitas kepada perusahaan dalam menjalankan bisnis namun tetap fokus dengan tujuannya.
- 4) Misi harus membantu manajemen dalam pengambilan keputusan
- 5) Misi juga merupakan gambaran budaya dari perusahaan atau organisasi secara implisit.
- 6) Serta misi harus bisa memberikan inspirasi kepada seluruh bagian organisasi.

b. Visi

Visi merupakan gambaran aspirasi dasar atau mimpi dari sebuah organisasi. Biasanya, visi timbul dari inisiatif pendiri atau pemimpin organisasi dengan dukungan dari semua karyawan. Pernyataan dalam visi harus menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan pada energi dan sumber daya perusahaan terhadap pencapaian masa depan yang direncanakan (Pearce & Robinson, 2008:44). Selain itu, visi menggambarkan keberhasilan masa depan yang ingin dicapai, memiliki jangka waktu 10-20 tahun, bahkan puluhan tahun kedepan (Luis *et al*, 2011:43). Luis menentukan enam kriteria visi yang efektif sebagai berikut:

- 1) Dapat dibayangkan sehingga memberikan gambaran masa depan yang akan dicapai oleh perusahaan.

- 2) Sebuah visi harus menjadi keinginan atau mengadopsi kepentingan jangka panjang dari karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan semua pihak yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan.
- 3) Visi mengandung sasaran-sasaran jangka panjang yang realistis dan dapat tercapai.
- 4) Sebuah misi harus jelas dalam memberikan panduan dalam proses pengambilan keputusan.
- 5) Selain itu visi memberikan keleluasaan bagi perusahaan dalam menetapkan inisiatif atau tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.
- 6) Sebuah visi harus mudah untuk dikomunikasikan dan dapat dengan mudah dijelaskan dalam waktu kurang dari lima menit.

c. Tujuan

Tujuan merupakan uraian dari visi yang menjadi sasaran jangka menengah yang konkret dan terukur. Pernyataan tujuan adalah sebuah “foto” dari apa yang diharapkan dalam visi dan misi untuk jangka waktu 3 sampai 5 tahun ke depan dan merupakan perjalanan untuk mencapai visi. Karena pernyataan tujuan adalah gambaran jangka menengah dari perjalanan mencapai visi, target yang dibuat, maka pernyataan tujuan perlu mencerminkan keadaan masa depan yang ingin dicapai perusahaan secara konkret dan terukur. Dengan melihat tingkat pencapaian dari pernyataan tujuan, manajemen bisa menilai seberapa baik organisasi tersebut telah mengarah pada visi yang ingin dicapai (Luis *et al*, 2011:45).

d. Strategi

Strategi merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari kompetitor (atau masa lalu) untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang perusahaan (Luis *et al*, 2011:61). Menurut Chandler (1962) dalam Kuncoro (2006:1), strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Pearce dan Robinson, (2008:6)

strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai strategi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan rencana atau penentuan tujuan yang dilakukan perusahaan dalam jangka menengah dan jangka panjang. Menurut Wheelen and Hunger, (2012:67) tipikal bisnis perusahaan biasanya mempertimbangkan tiga tipe strategi: strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional.

- 1) Strategi korporat, yaitu strategi yang menyatakan bahwa secara keseluruhan direksi perusahaan memiliki sikap secara umum terhadap pertumbuhan bisnis dan manajemen bisnis yang berbeda-beda dan memiliki beberapa lini produk. Tipikal strategi korporat dikatakan sehat dengan tiga kategori yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.
- 2) Strategi bisnis, yaitu strategi yang terjadi pada unit bisnis atau level produk, dan menekankan peningkatan posisi yang kompetitif dari produk atau jasa perusahaan di industri yang spesifik atau segmen pasar yang telah dilakukan unit bisnis. Strategi bisnis dikatakan sehat dengan dua kategori yaitu strategi yang kompetitif dan kooperatif.
- 3) Strategi fungsional, yaitu strategi yang menggunakan pendekatan yang melalui area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dan strategi untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya.

e. Kebijakan

Menurut Wheelen and Hunger, (2012:69). Kebijakan merupakan suatu pengarahan untuk melakukan pengambilan keputusan dalam tahap formulasi strategi dengan implementasinya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk membuat karyawan dan seluruh pihak perusahaan membuat keputusan dan melakukan aksi yang mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

2. Implementasi Strategi

Proses manajemen strategi tidak berhenti hanya sampai pemilihan alternatif strategi, melainkan terus berlanjut sampai implementasi dan terakhir

dilakukan evaluasi strategi. Menurut Supriyono (1998:258), implementasi strategi adalah penugasan kembali kepada para pemimpin perusahaan, baik pada tingkat *corporate*, maupun tingkat unit bisnis, untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi bersama-sama para karyawannya. Implementasi strategi juga melibatkan pengembangan kebijaksanaan fungsional, struktur organisasi, iklim yang mendukung strategi, dan membantu tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Adapun Wheelen and Hunger, (2012:69) berpendapat bahwa implementasi strategi adalah sebuah proses dimana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan.

a. Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.

b. Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program.

c. Prosedur

Prosedur, terkadang dikatakan *Standard Operating Procedures* (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerja dilakukan secara benar.

3. Evaluasi dan Kontrol

Evaluasi strategi adalah tahapan proses manajemen strategi di mana manajemen puncak menentukan apakah implementasi dari strategi yang dipilih telah mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau belum. Menurut Glueck dan Jauch (1998:429) evaluasi strategi merupakan tahap proses manajemen

strategis di mana para manajer puncak mencobamemastikan bahwa pilihan strategis mereka cepat dilaksanakan secara tepatdan memenuhi tujuan perusahaan.

4. Tujuan Strategi Manajemen

Menurut Suwandiyanto (2010:2), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

- a. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

- b. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.

Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.

- c. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.

Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

- d. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.

Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

5. Manfaat Strategi Manajemen

Menurut Glueck dan Jauch (1998:21) diantara manfaat manajemen strategi adalah:

- a. Manajemen strategi merupakan satu cara mensistematisasi berbagai keputusan bisnis yang paling penting. Bisnis mencakup resiko besar dan manajemen strategiberusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan berinformasidapat dilakukan kalau perlu.
- b. Manajemen strategi membantu mendidik para manajer agar menjadi pengambilkeputusan yang lebih baik. Hal ini juga membantu meneliti masalah pokok perusahaan.
- c. Manajemen strategi membantu meningkatkan komunikasi perusahaan, koordinasi,proyek perorangan, alokasi sumber daya, dan perencanaan jangka pendek sepertipenyusunan anggaran.

6. Tingkatan dalam Manajemen Strategi

Meskipun strategi merupakan suatu konsep yang komprehensif, tetapi strategidapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan. Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut, makaAgustinus Sri Wahyudi (1996:23)membagi manajemen strategi menjadi beberapa tingkatan sebagai berikut ini.

a. Strategi Korporat

Dalam penyusunan strategi korporat, oleh para pimpinan puncak, akandidefinisikan industri di mana perusahaan akan bersaing dan juga dikembangkansuatu rencana jangka panjang dari organisasi. Strategi ini ini berhubungan denganpengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai misi dantujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi satu strategi organisasi yang menyeluruh. Keputusan dalam strategi ini mencakupinvestasi dalam diversifikasi, integrasi vertikal, akuisisi dan penciutan.

b. Strategi Bisnis

Strategi bisnis lebih menitiberatkan pada pembuatan keputusan-keputusanstrategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi. Jika perusahaan ingin menang atau sekadar bertahanhidup dalam suatu industri maka ia harus mengadopsi sebuah

strategi bisnis yang dapat menciptakan keunggulan bersaing atas para pesaing sehingga strategi bisnis sering disebut dengan strategi bersaing.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini berhubungan langsung dengan pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai ditangan pelanggan. Strategi ini lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

7. Keterbatasan Strategi Manajemen Manajemen

Menurut Supriyono (1998:9) strategi manajemen memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

- a. Strategi didasarkan atas prediksi, tetapi perusahaan sulit untuk menyusun prediksi keadaan masa depan secara terinci karena keadaan masa depan sangat kompleks dan berubah-ubah. Untuk menghadapi masalah ini diperlukan teknik probabilitas yang lebih akurat di dalam memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan.
- b. Dedikasi yang berlebihan terhadap strategi yang sudah diterapkan dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan yang ada. Perlu disadari bahwa strategi harus bersifat fleksibel di dalam menghadapi lingkungan yang kompleks serta berubah secara dinamis. Strategi yang semula ditentukan mungkin tidak cocok dengan perubahan lingkungan dengan akibat perubahan kesempatan dan hambatan yang ada.
- c. Strategi yang disusun harus merupakan satu kesatuan, komprehensif, dan terpadu, tetapi syarat ini seringkali sulit dipenuhi karena adanya konflik antara tujuan *corporate* dengan tujuan divisi atau departemen-departemen di dalam organisasi, juga dapat timbul konflik antara tujuan divisi yang satu dengan divisi lainnya. Dalam hal ini perlu konsep keseimbangan alokasi sumber perusahaan dan eliminasi konflik antar divisi organisasi.

- d. Kesulitan menyusun pola-pola tujuan, kebijakan, dan implementasinya secara bijaksana. Dalam hal ini diperlukan pertimbangan-pertimbangan (*judgements*) manajemen. Memang kita tidak dapat mengharapkan konsep strategi yang dapat menggantikan pertimbangan manajemen. Dengan kata lain pertimbangan manajemen masih diperlukan di dalam menyusun strategi.
- e. Proses manajemen strategi memerlukan waktu, usaha, biaya, namun tidak ada jaminan manfaatnya besar.

D. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah suatu proses dimana manajer senior memastikan bahwa orang-orang yang diawasinya mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan (Anthony dan Govindarajan, 2002: 6; Kesit, 2013: 3). Menurut Soedijatno, pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, dapat diartikan bahwa pengendalian manajemen sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber manusia, fisik dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi dengan menyeluruh. Pengendalian manajemen berhubungan erat dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang ditentukan pada saat proses perencanaan strategi.

Menurut Marciariello dan Kirby (1995: 12) pengendalian manajemen merupakan perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer dalam mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Sedangkan Hansen dan Mowen (2003: 4) mendefinisikan pengendalian manajemen dengan proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik dalam bentuk kinerja sesungguhnya. Kemudian mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengendalian manajemen adalah berbagai aktifitas yang menyangkut tindakan dan evaluasi sekaligus sebagai bentuk upaya umpan balik dari implementasi perencanaan dan tujuan dari aktifitas perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

1. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen memiliki lima tahapan langkah dalam pelaksanaannya (Pratama, 2016), yaitu:

a. Penetapan standar

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Seperti halnya, tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar (*market-share*), marjin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum adalah :

- 1) *Standar-standar fisik*, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.
- 2) *Standar-standar moneter*, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
- 3) *Standar-standar waktu*, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Setiap tipe standar tersebut bisa dinyatakan dalam bentuk-bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan manajer untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif. Standar harus ditetapkan secara akurat dan diterima mereka yang bersangkutan.

b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat sangat penting dalam pengendalian. Pelaksanaannya dapat menggunakan beberapa pertanyaan seperti berapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur, apakah setiap jam, harian, atau mingguan, dan bulanan?. Bisa juga dengan dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan, laporan tertulis, inspeksi visual, atau melalui Telephone. Siapa (*who*) yang akan terlibat didalamnya, manajer atau staf departemen?. Masih banyak lagi model pertanyaan yang digunakan dalam pengukuran pelaksanaan kegiatan. Namun sebaiknya, pengukuran ini dibuat semudah mungkin, bisa dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

- 1) Pengamatan (observasi)
- 2) Laporan-laporan, baik secara lisan dan tulisan
- 3) Metoda-metoda otomatis
- 4) Inspeksi, pengujian (*test*), atau dengan pengambilan sampel. Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksa intern (internal auditor) sebagai pelaksana pengukuran.

d. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengendalian adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya kemungkinan penyimpangan (*deviasi*).

e. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan, tindakan koreksi mungkin berupa:

- 1) Mengubah standar awal

- 2) Mengubah pengukuran pelaksanaan
- 3) Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

2. Elemen-elemen Proses Pengendalian

Suatu system pengendalian memiliki beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik. Menurut Antony dan Govindarajan (2005: 3) elemen-elemen tersebut terdiri dari empat komponen berikut ini.

a. Pelacak (*detector*) atau Sensor Observor

Detektor atau Sensor merupakan alat pengamatan yang dapat mendeteksi, mengamati dan mengukur atau menguraikan kegiatan-kegiatan atau fenomena lainnya yang dikendalikan.

b. Penaksir (*assessor*) atau Selektor

Komponen tersebut merupakan alat penilai yang mengevaluasi unjuk kerja dari suatu kegiatan atau organisasi, berhubungan dengan standar tertentu atau harapan mengenai yang seharusnya dan mengidentifikasi kegiatan dan kondisi yang lepas kendali.

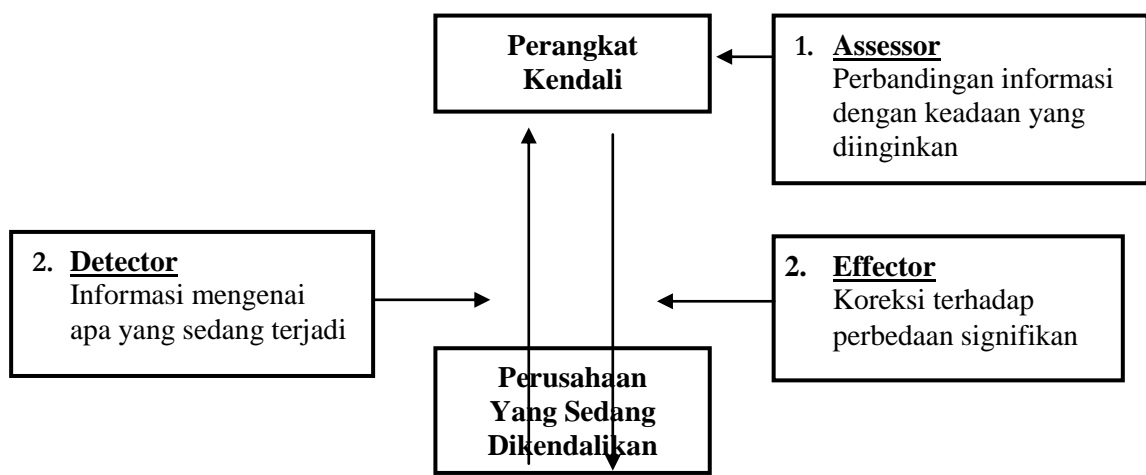
c. Direktor, Modifier atau Efektor

Suatu perangkat yang dapat merubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.

d. Jaringan Komunikasi

Alat untuk menyebarkan informasi antara *detector* dan *assessor*, atau antara *assessor* dan *effector*.

Gambar 6. Elemen-elemen Proses Pengendalian



Sumber: Kesit, 2013: 3.

3. Karakteristik Pengendalian Manajemen

Pengendalian dapat dilakukan secara efektif dengan memenuhi berbagai kriteria kriteria berikut ini (Pramata, 2016).

a. Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengendalian dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

b. Tepat waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

c. Obyektif dan menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

d. Terpusat pada titik-titik pengendalian strategik.

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

e. Realistik secara ekonomis

Biaya pelaksanaan sistem pengendalian harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

f. Realistik secara organisasional

Sistem pengendalian harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

g. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

Informasi pengendalian harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan informasi pengendalian harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

h. Fleksibel

Pengendalian harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

Sistem pengendalian efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

j. Diterima para anggota organisasi

Sistem pengendalian harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

4. Teknik dan Metode Pengendalian Manajemen

Metode-metode pengendalian bisa dikelompokkan ke dalam dua bagian; pengendalian non-kuantitatif dan pengendalian kuantitatif (Pratama, 2016).

a. Pengendalian Non-kuantitatif

Pengendalian non-kuantitatif tidak melibatkan angka-angka dan dapat digunakan untuk mengawasi prestasi organisasi secara keseluruhan. Teknik-teknik yang sering digunakan yaitu:

1) Pengamatan (pengendalian dengan observasi)

Pengamatan ditujukan untuk mengendalikan kegiatan atau produk yang dapat diobservasi. Misalnya suatu perusahaan sedang memproduksi barang, maka staff pengawas akan melakukan pengamatan mulai proses pembuatan dan hingga barang tersebut siap dijual. Melalui kegiatan pengamatan tersebut, staff pengawas tersebut akan tahu, apakah proses yang diamati sesuai prosedur atau tidak.

2) Inspeksi teratur dan langsung

Inspeksi teratur dilakukan secara periodic dengan mengamati kegiatan atau produk yang dapat diobservasi. Contohnya staff pengawasan melakukan inspeksi terhadap barang yang diproduksi apakah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Mulai dari ukuran, berat, dll. Dari inspeksi yang dilakukan, perusahaan menjadi lebih tahu secara detail tentang barang yang diproduksi.

3) Laporan lisan dan tertulis.

Laporan lisan dan tertulis dapat menyajikan informasi yang dibutuhkan dengan cepat disertai dengan feed-back dari bawahan dengan relatif lebih cepat. Misalnya pegawai melaporkan kualitas barang yang dihasilkan kepada atasannya secara lisan dan tertulis. Dari hasil laporan tersebut, atasannya dapat memberikan perintah selanjutnya tentang bagaimana dan apa yang semestinya dilakukan oleh pegawai tersebut.

4) Evaluasi pelaksanaan

Evaluasi merupakan suatu penilaian akhir dari suatu kegiatan dan tindakan apa yang selanjutnya diambil. Misalnya dalam sebulan perusahaan memperoleh keuntungan penjualan yang cukup banyak. Maka evaluasi yang dilakukan adalah bagaimana cara mempertahankan hal tersebut serta cara meningkatkannya.

5) Diskusi antara manajer dengan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan

Cara ini dapat menjadi alat pengendalian karena masalah yang mungkin ada dapat didiagnosis dan dipecahkan bersama. Misalnya seorang pegawai mengalami masalah di bidang pemasaran. Agar solusinya terpecahkan, maka diskusi dengan atasan atau manajer akan menjadi solusi yang baik.

b. Pengendalian Kuantitatif

Pengendalian kuantitatif melibatkan angka-angka untuk menilai suatu prestasi. Beberapa teknik yang dapat dipakai dalam pengendalian kuantitatif diantaranya:

1) Anggaran

Anggaran dalam organisasi ialah rencana keuangan yang menguraikan bagaimana dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan maupun

bagaimana dana tersebut akan diperoleh. Anggaran juga merupakan laporan resmi mengenai sumber-sumber keuangan yang telah disediakan untuk membiayai pelaksanaan aktivitas tertentu dalam kurun waktu yang ditetapkan. Disamping sebagai rencana keuangan, anggaran juga merupakan alat pengendalian.

Anggaran adalah bagian fundamental dari banyak program pengendalian organisasi. Pengendalian anggaran atau *budgetary control* itu sendiri merupakan suatu sistem sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk mengawasi kegiatan-kegiatan manajerial, dengan membandingkan pelaksanaan nyata dan pelaksanaan yang direncanakan.

2) Audit

Metode pengawasan efektif lainnya adalah dengan menggunakan pemeriksaan akuntan (*auditing*), yaitu suatu proses sistematis untuk memperoleh bukti secara obyektif tentang pernyataan-pernyataan berbagai kejadian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, dan penyampaian hasil-hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan. Alat pengawasan ini dapat dibagi menjadi dua kategori:

(a) Internal Audit

Tujuannya membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dengan cara mengajukan analisis, penilaian, rekomendasi dan komentar mengenai kegiatan mereka.

(b) Ekternal Audit

Tujuannya menentukan apakah laporan keuangan tersebut menyajikan secara wajar keadaan keuangan dan hasil perusahaan, pemeriksaan dilaksanakan oleh pihak yang bebas dari pengaruh manajemen.

3) Analisis break-even

Analisa "*break-even*" adalah peralatan yang berguna untuk menjelaskan hubungan biaya, volume, dan laba. Analisa ini menggunakan konsep yang sama seperti dalam peyiapan anggaran variabel. Analisa break-even menganalisa dan menggabungkan hubungan biaya dan penghasilan untuk menentukan pada volume berapa (penjualan atau produksi) agar biaya total sama dengan penghasilan total sehingga perusahaan tidak mengalami laba atau rugi.

4) Analisis rasio

Rasio adalah hubungan antara dua angka yang dihitung dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Analisa rasio adalah proses menghasilkan informasi yang meringkas posisi financial dari organisasi dengan menghitung rasio yang didasarkan pada berbagai ukuran finansial yang muncul pada neraca dan neraca rugi-laba organisasi.

5) Bagan dari teknik yang berhubungan dengan waktu pelaksanaan kegiatan, seperti:

(a) Bagan Ganti

Bagan yang mempunyai keluaran disatu sumbu dan satuan waktu disumbu yang lain serta menunjukkan kegiatan yang direncanakan dan kegiatan yang telah diselesaikan dalam hubungan antar setiap kegiatan dan dalam hubungannya dengan waktu.

(b) Program *Evaluation and Reviw Technique* (PERT)

Dirancang untuk melakukan *scheduling* dan pengendalian proyek-proyek yang bersifat kompleks dan yang memerlukan kegiatan-kegiatan tertentu yang harus dijalankan dalam urutan tertentu dan dibatasi oleh waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- ‘Asy’ari, Ahmad bin Daud al-Mazjāzī Al. 2000. *Muqāḍimah fi al-Idārah al-Islām*. Cet. 1. Jeḍah: al-Mamlakah al-‘Arabiyah al-Su’udiyah.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Baihaqi, Abu Bakar Ahmad bin al-Husain bin ‘Ali Al. 2003. *Al-Sunan al-Kubrā*. Juz 10, Cet. 3. Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Bartol, Kathryn M., dan David C. Martin. 1998. *Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Batteman, Thomas S., dan Scott A. Snell. 2002. *Management Competing in The New Era*. New York: McGraw-Hill.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Certo and Peter .1991. *Strategic Management: Concepts and Application*. New York: McGraw-Hill.
- Gomez-Mejia, Luis R. and David B. Balkin. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hādi, Hamdi Amīn ‘Abd Al. 1976. *Al-Fikr al-Idāri al-Islāmi wa al-Maqārin*. Juz 2. Al-Qāhirah: Dār al-Fikr al-‘Arabi.
- Hafifuddin, Didin dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Hansen, D. R., dan Mowen, M.M. 2002. *Cost Management Accounting*. Terjemahan PT Salemba Empat, 2003. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasyimi, Marhum Sayyid Ahmad al. T.th. *Muktarul Ahādīts wa al-Hukmu al-Muhammadiyah*. Surabaya: Dār al-Nasr al-Misriyyah.
- Jauch, Lawrence. R dan Glueck, William. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan Murad dan Henry Sitanggang. Jakarta: Erlangga.
- Kesit, Bambang. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Khudhairi, Muhsin Ahmad Al. 2001. *Al-Idārah fi al-Islām*. Saudi Arabia: al-Ma’had al-Islāmi li al-Buhuts wa al-Tadrīb.
- Kurtz, David L. 2008. *Principles of contemporary marketing*. Stamford: SouthWestern Educational Publishing.
- Maciariello, J. and Kirby, C.J. 1995. *Manajemen Control System : Using Adaptive System To Attain Control*. New Jersey: Second Edition.

- Mubārakfūri, Abi al-‘Ula Muhammad Abdurrahmān bin Abdurrahīm Al. 2005. *Tuhfat al-Ahwadzi bi Asyarah Jāmi’ al-Tirmidzi*. Juz 6. Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyah.
- Nawawi, Muhyidin Abi Yahya bin Syaraf Al. 1987. *Riyādh al-Shalihīn min Kalāmi as-Sayyid al-Mursalīn*. Beirut: Dār al-Hadīts.
- Nawawi, Muhyidin Abi Yahya bin Syaraf Al. 1996. *Shahih Muslim*. Mesir: Dār al-Salam.
- Nawawi, Muhyidin Abi Yahya bin Syaraf Al. 2000. *Syarhu an-Nawawi ala Muslim*. Saudi Arabia: Baitu al-Afkar ad-Dauliyyah.
- Nisabūri, Abu al-Husein Muslim bin al-Hajāj bin Muslim al-Qusyairi Al. 1991. *Shahih Muslim*. Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Pasaribu, Rowland B.F. 2015. *Manajemen Strategi; Analisis Lingkungan Perusahaan*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Pearce J.A. dan Robinson R.B.2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pratama, Adhi. 2016. Pengendalian Manajemen. Diakses dari <http://ngurahobelixs.blogspot.co.id/2016/05/pengendalian-manajemen.-html>. Pada 7 Februari 2017. Online.
- Rangkuti, Freddy.1998.*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*.Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rasyid, Ahmad. 1981. *Nazhariyāh al-Idārah al-‘Āmah*. Cet. 5. Al-Qahirah: Dār al-Ma’ārif.
- Robert W. Bradford, Peter Duncan, dan Brian Tarcy. 2007. *Simplified Strategic Planning:A Nonsense Guide for Busy People Who Want Result Fast*. New York: McGraw Hill.
- Rue, Leslie W. dan Liod L. Byars. 2003. *Managemen Skill and Application*. New York: McGraw Hill.
- Sa’adi, Abdurrahmān bin Nāshir Al. 2002. *Bahjatu Qulūbi al-Abrār wa Qurratu ‘Uyūni al’Akhyār fi yarhi Jawāmi’i al-Akhhbār*. Cet. 4. Riyadh: Wazāratu al-Syu’ūn al’Islamiyyah wa al-Auqāf wa al-Da’wah wa al-Irsyād.
- Shabāb, Ahmad Al. 1982. *Mabādi al-Idārah*. Juz 1, Cet. 2. Jeḍah: Mathābi’ al-Sahr.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. 1981. *Al-Idārah fi al-Islām*. Cet. 3. Dubai: al-Mathba’ah al-‘Ashriyyah.
- Soedijatno, Karli. t. th. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Bandung: UPI; Prodi Akuntansi.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman dan Daniel L. Gilbert JR. 1995. *Management*. New York: Prentice-Hall.

- Sule, Erni Trisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2008. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Supriyono. 1998. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Suwandiyanto, M. 2010. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Diakses dari <http://msuwandiyanto.blogspot.co.id/2010/03/manajemen-strategi-kebijakan-perusahaan.html> pada tanggal 6 Februari 2017. Online.
- Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland. 2008. *Crafting & Executing Strategy; The Quest for Competitive advantage*. sixteenth edition, McGraw-Hill International Edition.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Wheelen, T.L., and David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy; Toward Global Sustainability*. Pearson: Bentley University.