

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. MANAJEMEN RESIKO**

##### **1. Penegertian Manajemen**

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya disebut *manager* atau pengelola.<sup>17</sup> Di dalam literatur manajemen, terdapat beberapa pengertian yang berbeda-beda antara para penulis. Pengertian manajemen, lebih jauh juga dikemukakan oleh *Mary Parker Follet*, ia menyebutkan bahwa *management is the art of getting things done through people*, adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.<sup>18</sup> Pengertian manajemen yang terpenting adalah pengelolaan, karena manajemen ada pada semua tingkat, dalam segala aktivitas organisasi manajemen mempunyai tugas pokok merancang dan mempertahankan lingkungan, yang mana orang-orang yang berkerja sama suatu kelompok tertentu dapat mencapai misi dan tujuan yang telah dipilihnya. Berikut ini ada beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen. Menurut George R. Terry, manajemen adalah sebuah proses yang khas,

---

<sup>17</sup> George R Terry & Leslie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 1992), hal. 8

<sup>18</sup> Ernie, Tisnawati Suli dan Kurniawan, Saefullah., *Pengantar Manajemen*.(Jakarta: Kencana, 2006), hal. 5

terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>19</sup> Sedangkan Menurut Theo Haiman, manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yaitu Management, yang berarti ketata laksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan. Artinya manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan,

Dengan demikian, manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama orang lain, memiliki peran yang sangat penting sebagai unsur utama pelaksanaan kegiatan sehingga memungkinkan tidak terjadinya kesalahan pengelolaan dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

## **2. Fungsi Manajemen**

Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen sesuai fungsinya masing-masing dalam mengikuti tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Pada awal abad ke-20 seorang

---

<sup>19</sup> Rossady S., *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. (Jakarta: Granfindo Persada, 1999), hal. 1-4

industriawan Prancis bernama Henry Fayol mengusulkan bahwa semua manajer melakukan lima fungsi manajemen yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan. Sejauh ini, fungsi-fungsi manajemen belum ada kesepakatan antara praktisi maupun para teoritis. Sehingga menimbulkan berbagai pendapat dari banyak penulis seperti Dr. SP. Siagan, MPA: *Planning, Organizing, Motivating, Controlling* (POMC), George R. Terry: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (POAC), Jame F.Stoner: *Planning, Organizing, Leading, Controlling* (POLC), Henry Fayol: *Planning, Organizing, Comanding, Coordinating, Controlling* (POCCC).<sup>20</sup>

Berdasarkan uraian diatas pada prinsipnya bahwa fungsi-fungsi manajemen yang telah dikemukakan oleh para penulis secara umum mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

1) Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu kegiatan membuat tujuan organisasi dan diikuti dengan berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Perencanaan menyiratkan bahwa manajer terlebih dahulu memikirkan dengan matang tujuan dan tindakannya. Perencanaan juga merupakan proses pemikiran rasional penetapan

---

<sup>20</sup> Reni Maralis & Aris Triyono, *Manajemen resiko*. (Yogyakarta: Deeppublish, 2019), hal.

secara tepat mengenai berbagai hal yang akan terjadi di masa mendatang dalam usaha yang telah ditentukan.<sup>21</sup>

## 2) Tujuan perencanaan

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda beda, tentu perencanaan yang dilakukan pun berbeda. Namun secara umum, tujuan perusahaan melakukan perencanaan karena: (a) Perencanaan adalah cara untuk mengantisipasi dan merekam perubahan. (b) Perencanaan mengarahkan (*direction*) kepada administrator maupun non administrator. (c) Perencanaan bisa menghindari atau paling tidak memperkecil pemborosan dan tumpang tindih pelaksanaan kegiatan. (d) Perencanaan menetapkan standar yang akan dipakai untuk mempermudah pengawasan.<sup>22</sup>

## 3) Manfaat Perencanaan

Fungsi planning memiliki beberapa manfaat seperti:<sup>23</sup>

- Hasil perencanaan menjadi pedoman dan acuan dasar dalam melaksanakan kegiatan.
- Perencanaan bisa memudahkan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan, apakah telah sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak.

---

<sup>21</sup> George R Terry & Leslie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 1992), hal. 2

<sup>22</sup> Bob Foster & Iwan Sidharta, *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta : CV. Diandra Primamitra Media, 2019), hal. 96

<sup>23</sup> *Ibid.* hal.105

- Perencanaan bisa meminimalisir kesalahan yang mungkin akan terjadi.
  - Kegiatan setiap unit manajemen lebih terorganisir.
  - Pelaksanaan tugas menjadi lebih tepat, efektif dan efisien.
  - Penyimpangan yang berpotensi muncul bisa diantisipasi sedini mungkin.
  - Ancaman dan hambatan yang mungkin akan terjadi bisa diprediksi dan diatasi seawal mungkin.
  - Mengantisipasi adanya perubahan kondisi baik internal maupun eksternal yang bisa berpengaruh pada kegiatan perusahaan.
  - Sebagai alat koordinasi antar bidang dan antar divisi dalam perusahaan.
  - Memudahkan pengawasan.
- 4) Proses Pembuatan Perencanaan
- Menetapkan Tugas dan Tujuan
  - Observasi dan Analisa
  - Menyiapkan beberapa kemungkinan
  - Membuat sintesa
- 5) Bentuk bentuk perencanaan
- Rencana global
- Rencana global bisa dikatakan sebagai visi perusahaan, arah perusahaan. Akan dibawa kemana perusahaan ini nantinya.

Ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam menyusun rencana global perusahaan yang biasa dikenal dengan nama analisa SWOT. (*Streng, Weakness, Opportunity, Treath*)

- Rencana strategis

Rencana strategis adalah bagian dari rencana global namun lebih detail dan terperinci. Rencana strategis menyusun rancangan yang akan dijalankan dalam mencapai rencana global. Biasanya rencana strategis adalah rencana jangka panjang perusahaan dan menggunakan sistem prioritas dimana rencana yang menjadi prioritas akan dijalankan terlebih dahulu.

- Rencana operasional

Perencanaan operasional adalah rencana tentang kegiatan operasional yang akan dilakukan dalam jangka pendek. Ada dua tipe dalam perencanaan operasional, yaitu perencanaan sekali pakai dan perencanaan tetap.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

1) Pengertian Pengorganisasian

merupakan suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan organisasi. Keefektifan sebuah

organisasi tergantung pada kemampuan manajernya untuk mengarah sumber daya guna mencapai tujuannya.<sup>24</sup>

## 2) Manfaat pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian wajib dilakukan karena banyak manfaatnya.

Untuk perusahaan. Diantaranya:<sup>25</sup>

- Mempermudah koordinasi antar pihak dalam kelompok
- Pembagian tugas sesuai dengan kondisi kekinian perusahaan
- Setiap individu mengetahui apa yang akan dilakukan
- Mempermudah pengawasan
- Memaksimalkan manfaat spesialisasi
- Efisiensi biaya
- Hubungan antar individu semakin rukun

## 3) Prinsip pengorganisasian

- Kekuasaan dan tanggung jawab

Ini sudah sangat jelas. Setiap departemen punya wewenang dan tanggungjawabnya masing masing. Setiap kelompok dan individu: kekuasaan dan tanggung jawabnya tidak sama. Dipisah. Sesuai dengan posisi dan tugasnya. Hierarkinya: jelas. Hitam diatas putihnya juga jelas. Dan hukuman bagi yang melanggar juga harus jelas.

- Disiplin

---

<sup>24</sup> Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*. (Yogyakarta: Deeppublish, 2019), hal. 50

<sup>25</sup> *Ibid*, hal.52

Disiplin wajib hukumnya. Jika ingin sukses dalam hal apa saja. Terlebih lagi dalam perusahaan. Di dalam organisasi, disiplin bukan hanya sekedar tepat waktu. Tapi juga sesuai dengan prosedur. Sesuai dengan kewenangan. Dan sesuai dengan tanggung jawabnya.

- Keterpaduan arah

Setiap individu bekerja dengan tugas sendiri. Setiap kelompok juga bekerja dengan tugasnya sendiri. Setiap departemen sibuk dengan pekerjaannya sendiri. *Organizing* memang membuatnya memiliki tugas yang berbeda. Tapi Meskipun bekerja sendiri. Sesuai dengan bidangnya. Tapi antara satu dan yang lainnya saling berkaitan. Tetap dalam satu koridor. Satu tujuan. Seperti yang telah disusun dalam perencanaan. Pekerjaan setiap orang memang berbeda. Tugas setiap departemen memang berbeda. Tapi tujuannya sama. Tujuannya hanya satu.

- Keteraturan

Segala sesuatu dalam menjalankan tugas harus dengan teratur. Sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Menjalankan tugas harus dalam koridornya. Setiap sesuatu yang tidak teratur: efeknya selalu negatif untuk perusahaan.

- Inisiatif

Terkadang, dalam menjalankan sesuatu. Ada ide-ide baru yang muncul. Ide baru tersebut harus diakomodir. Harus diperhitungkan.



Harus dihargai. Tidak peduli munculnya dari mana. Tidak peduli siapa yang mempunyai ide. Tidak peduli bahkan jika ide tersebut berasal dari kuli kasar sekalipun Harus ada wadah untuk itu. Untuk menyalurkan ide-ide baru itu.

- Keadilan

Adil dalam lingkup perusahaan. Bentuknya bisa bermacam-macam. Misalnya. *Reward and punishment*. Yang bekerja bagus dapat bonus. Yang jelek dapat hukuman. Harus adil. Yang bekerja dengan semangat bisa dipromosikan karirnya. Yang bekerja setengah hati bisa dipindahkan posisinya. Ketempat yang mungkin lebih tidak enak. Dan banyak contoh keadilan lainnya. Yang harus dijalankan.

- Team work

Bukan hal yang mengejutkan lagi. Kerja sama tim dalam organisasi mutlak diperlukan. Tanpa perlu diperdebatkan. Bagaimana setiap individu dan departemen bekerja sama. Dalam prosedur dan tugas yang ditentukan. Dengan hubungan yang mapan. Akan membuahkan kesuksesan dalam eksekusi rencana organisasi.

c. Pelaksanaan/Pengarahannya (*Actuating*)

- 1) Pengertian pengarahannya Menurut George R.Terry penggerak adalah tindakan untuk mengusahakan semua anggota kelompok agar kerja secara sadar untuk berusaha mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha organisasi yang menyebabkan suatu organisasi tetap berjalan. Adapun penggerak

merupakan kegiatan yang berhubungan dengan memotivasi atau memberi semangat kepada karyawan. Sehingga ingin bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.<sup>26</sup>

2) Tujuan pengarahan/pelaksanaan (*controlling*)<sup>27</sup>

- Sebagai Alat Motivasi (Means of Motivation)
- Mengintegrasikan Upaya (Integrates Efforts)
- Menyediakan Stabilitas (Provides Stability)
- Penggunaan Sumber Daya dengan Efisien

3) Karakteristik Pengarahan

- Pervasive Function

Pervasive function adalah bentuk pengarahan yang diterima diberbagai tingkatan organisasi perusahaan. Setiap manajer. Setiap atasan memberikan petunjuk kepada masing masing bawahannya.

- Continous Activity

Fungsi pengarahan dilakukan terus menerus. Tanpa henti. Sepanjang organisasi berdiri. Sepanjang perusahaan beroperasi. Dilakukan dengan konsisten. Dengan kualitas dan cara yang berkembang.

- Human Factor

Human faktor adalah perilaku manusia. Perilaku yang tidak sulit diprediksi. Perilaku yang kompleks. Satu sama lain:tidak sama.

---

<sup>26</sup> George R Terry & Leslie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 1992), hal. 8

<sup>27</sup> Yaya Runatsih & Liya Megawati, *Pengantar Manajemen Teori, fungsi dan kasus*, (Yogyakarta : CV. Absolute Media, 2018), hal. 97

Sedangkan arahan yang diberikan: sama. Fungsi pengarahan sangat dekat dengan human factor. Selalu diperhatikan. Dimanapun organisasinya. Apapun bisnis perusahaannya.

- Creative Activity

Ini salah satu fungsi pengarahan: mengubah rencana menjadi tindakan. Jika tanpa diarahkan: seorang bawahan menjadi tidak aktif. Tenaga, pikiran dan ide idenya tidak berkontribusi maksimal.

- Executive Function

bawahan menerima dan menjalankan intruksi hanya dari atasannya saja. Fungsi pengarahan dijalankan oleh semua *executive*. Atau semua level manajer. Disemua jenjang atau tingkatan manajemen. Selain pihak itu: intruksinya tidak akan dijalankan oleh bawahan.

- Delegated Function

Dalam bekerja memimpin bawahannya. Fungsi ini membuat pengarahan menjadi mudah. Mendelegasikan kewenangannya kepada orang lain. Yang dipercaya. Yang memiliki kualitas. Yang mampu membantunya mengurus pekerjaan yang kompleks.

d. Pengendalian (*Controlling*)

1) Pengertian pengendalian

Controlling adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan pengawasan menilai kinerja terhadap aktivitas karyawan menjaga

kestabilan organisasi agar tetap berada pada jalur yang sesuai dengan sasaran dan melakukan koreksi apabila diperlukan.<sup>28</sup>

## 2) Fungsi Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu upaya sistematis yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cara melakukan perbandingan atas prestasi kerja agar sesuai rencana awal dan menciptakan suatu tindakan yang tepat untuk bisa mengoreksi setiap perbedaan yang menyimpang. Pengendalian biaya yang efektif akan tergantung pada bagaimana komunikasi yang terjalin antara pihak informasi akuntan dengan manajemen. Dengan menciptakan laporan prestasi kerja, maka pihak *controller* pun akan memberikan suatu saran pada berbagai tingkat manajemen mengenai suatu tindakan perbaikan yang dibutuhkan oleh suatu kegiatan tertentu. Laporan tersebut bisa disajikan dalam bentuk pernyataan langsung ataupun tertulis dari controller pada pihak manajemen perusahaan. Isi laporan tersebut juga bisa berupa laporan prestasi kerja yang sudah diraih oleh para karyawannya

## 3. Unsur-unsur Manajemen

Manusia sebagai pelaku manajemen di mana yang diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut dengan M. Menurut George R. Terry, unsur-unsur

---

<sup>28</sup> Yaya Runatsih & Liya Megawati, *Pengantar Manajemen Teori, fungsi dan kasus*, (Yogyakarta : CV. Absolute Media, 2018), hal. 109

manajemen yang disebut yaitu, “ *the six M in managemen*” yakni, *Man, Money, Material, Macahine, Methods dan Market*.<sup>29</sup>

1. *Men* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul kerana adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. *Methods* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

4. *Material* (Barang/Perlengkapan)

---

<sup>29</sup> George R Terry & Leslie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 1992), hal. 11

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

5. *Machines* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Pasar diperlukan untuk menyebarkan hasil-hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.

#### **4. Manajemen Perspektif Islam**

Manajemen dalam Perspektif Islam Dalam bahasa Arab istilah manajemen diartikan sebagai an-nizam atau at-tanzhim yang merupakan suatu tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala

sesuatu pada tempatnya.<sup>30</sup> Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 284 sebagai berikut:

*Artinya: “Kepunyaan Allah-lah segala apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. Dan jika kamu melahirkan apa yang ada di dalam hatimu atau kamu menyembunyikan, niscaya Allah akan membuat perhitungan dengan kamu tentang perbuatanmu itu. Maka Allah mengampuni siapa yang dikehendaki-Nya dan menyiksa siapa yang dikehendaki-Nya; dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”.*<sup>31</sup>

Sejak awal, Islam telah mendorong umatnya untuk mengorganisasikan setiap pekerjaan dengan baik. Manajemen dalam Islam muncul setelah Allah SWT menurun risalahnya kepada Muhammad SAW Rasul akhir zaman. Pemikiran manajemen dalam Islam bersumber dari nash-nash Al-Qur’an dan petunjuk As-Sunnah, serta berasaskan nilai-nilai kemanusiaan yang berkembang di masyarakat di waktu itu. Hal tersebut sesuai dengan maksud kehadiran Islam di tengah-tengah umat manusia sebagai pembawa rahmat (rahmatan lil alamin) bagi semua makhluk dimuka bumi.<sup>32</sup> Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur’an surat Al-Anbiya ayat 107.

---

<sup>30</sup> Munir, Muhammad. “Manajemen Dakwah”. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), hal. 10

<sup>31</sup> Departemen Agama RI, *al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Penerbit Yayasan Penyelenggaraan, Penerjemahan/Penafsiran al-Qur’an, 1987), hal. 49

<sup>32</sup> Abdullah. Ma’ruf. “*Manajemen Berbasis Syariah*”. (Aswaja Pressindo: Yogyakarta, 2012), hal. 2

*Artinya: “Dan tiadalah kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam” (QS. Al-Anbiya (21:107)).*

Manajemen dalam perspektif Islam adalah manajemen yang bersifat universal tanpa mengenal suku, ras atau agama yang harus didasari nilai etika, akhlak dan keyakinan yang bersumber dari Islam. Boleh saja berbisnis dengan label Islam dengan segala labelnya, namun bila nilai-nilai dan akhlak Islam dalam melakukan bisnis tersebut ditinggalkan, maka tidaklah lagi pantas dianggap sebagai Islam dan cepat atau lambat bisnisnya akan hancur.

Adapun, manajemen menurut pandangan Islam merupakan manajemen yang adil. Batasan yang adil adalah tidak ada perbedaan antara atasan dengan bawahan. Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bekerja sama tanpa ada perbedaan kepentingan. Tujuan dan harapan mereka adalah sama dan akan diwujudkan bersama. Adapun atasan tidak menganiaya bawahan dan bawahan tidak merugikan pimpinan maupun perusahaan yang ditempati. Untuk itu kesepakatan dibuat untuk kepentingan bersama antara atasan dan bawahan. Namun, jika seorang manajer menyuruhkan bawahannya bekerja melebihi waktu kerja yang ditentukan, maka manajer itu telah mendzalimi bawahannya, dan ini sangat bertentangan dengan ajaran Islam.



Manajemen dalam Islam juga memiliki dua unsur penting yaitu subjek dan objek. Subjek itu pelaku atau manajer dan objek itu adalah tindakan manajemen yang terdiri dari organisasi, sumber daya manusia, dana, operasi/produksi pemasaran dan sebagainya. Adapun memiliki empat fungsi yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dalam pandangan agama Islam segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, tuntas teratur dan sistematis, tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Apa yang diatur dalam agama Islam itu adalah berdasarkan syariat Islam.<sup>33</sup>

Selain itu, manajemen dalam Islam memandang manajemen sebagai objek yang sangat berbeda dibandingkan konvensional. Dalam manajemen konvensional, manusia dipandang sebagai makhluk ekonomi, sedangkan dalam Islam manusia merupakan makhluk spiritual yang mengakui kebutuhan baik materiel (ekonomi) maupun imateriel. Dalam sisi lain manajemen dalam Islam adalah manajemen yang tidak bebas dari nilai, karena manajemen Islam tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia saja, tetapi juga berorientasi kepada kehidupan di akhirat nanti yang hanya dipahami dalam sistem kepercayaan dalam agama Islam.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Abdullah. Ma'ruf. "*Manajemen Berbasis Syariah*". (Aswaja Pressindo: Yogyakarta, 2012), hal. 3

<sup>34</sup> Amin. Riawan. "*Menggagas Manajemen Syariah: Teori dan Praktik*". (Salemba Empat, 2010), hal. 67

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, manajemen adalah sebuah aktivitas yang tidak terlepas dari kehidupan manusia sehari-hari untuk mengatur hidupnya, baik memimpin sekelompok orang atau tim kerja dalam sebuah organisasi agar tercapai tujuan secara bersama. Adapun tuntunan dan acuan manajemen didalam Islam ialah berpegang teguh kepada Al-Qur'an dan Al-Hadist.

Hal yang penting dalam manajemen menurut perspektif Islam adalah bersifat universal tanpa mengenal suku, ras atau agama yang harus didasari nilai etika, akhlak dan keyakinan yang bersumber dari Islam dan adanya jiwa kepemimpinan yang bersikap adil. Hal ini merupakan faktor yang paling utama dalam konsep manajemen. Sebagaimana Allah SWT mengutus Rasulullah SAW sebagai salah seorang yang sangat ahli didalam manajemen baik dari aspek Agama, politik, sosial maupun ekonomi, yang mana beliau adalah pemimpin yang harus dicontoh dan diteladani oleh seluruh umat Islam.

## **5. Pengertian Resiko**

Risiko adalah kejadian-kejadian yang berpotensi dapat terjadi yang mungkin dapat menimbulkan kerugian pada suatu perusahaan. Risiko timbul karena adanya unsur ketidakpastian di masa mendatang, adanya

penyimpangan, terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, atau tidak terjadinya sesuatu yang diharapkan.<sup>35</sup>

## 6. Macam-macam Resiko

### a. Risk Aversion

Adalah ketidak-puasan psikis sebagai akibat adanya ketidakpastian. Ketidak-pastian yang digambarkan dengan adanya disperse hasil yang mungkin terjadi dipandang sebagai ketidak-nyamanan. Risk averter, orang yang enggan terhadap risiko, karena risiko adalah sesuatu yang tidak baik, yang merugikan, dan tidak memuaskan (*disutility*).

### b. Risk Preference

Seseorang yang tergolong *risk preference* menganggap bahwa risiko merupakan *utility* (kepuasan). Hal ini berbalikan dengan risk averter yang menganggap risiko adalah *disutilities*.

### c. Risk Neutrality

Risk neutrality adalah seseorang yang merasa sama saja atau tidak merasa berbeda terhadap risiko, baik risiko merugikan atau menguntungkan tanpa memperhatikannya.

## 7. Kategori Risiko

### a. Risiko Dari Sudut Pandang Penyebab

Apabila dilihat dari sebab terjadinya risiko, ada dua macam yaitu:

---

<sup>35</sup> Reni Maratis dan Aris Triyono, *Manajemen risiko* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hal.

- 1) Risiko Keuangan adalah risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor keuangan seperti harga, tingkat bunga, dan mata uang asing.
- 2) Risiko Operasional adalah risiko-risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor non-keuangan. Faktor-faktor non-keuangan tersebut yaitu manusia, teknologi dan alam.

b. Risiko Dari Sudut Pandang Akibat

Risiko bisa dilihat dari akibat yang ditimbulkan. Ada dua kategori risiko jika dilihat dari akibat yang ditimbulkan:

- 1) Risiko Murni adalah apabila suatu kejadian berakibat hanya merugikan saja dan tidak memungkinkan adanya keuntungan.
- 2) Risiko Spekulatif adalah risiko yang tidak saja memungkinkan terjadinya kerugian tetapi juga memungkinkan terjadinya keuntungan.

8. **Risiko Dari Sudut Pandang Aktivitas**

Ada berbagai macam aktivitas yang dapat menimbulkan risiko. Misalnya, aktivitas pemberian kredit oleh bank risikonya disebut risiko kredit. Demikian juga seseorang yang melakukan perjalanan menghadapi risiko yang disebut risiko perjalanan. Banyaknya risiko dari sudut pandang aktivitas sebanyak jumlah aktivitas yang ada.

9. **Risiko Dari Sudut Pandang Kejadian**

Risiko sebaiknya dinyatakan berdasarkan kejadiannya. Misalnya, kejadiannya adalah kebakaran maka disebut "risiko kebakaran". Begitu

pula jika kejadiannya adalah nilai tukar mata uang rupiah dibandingkan mata uang asing yang anjlok maka disebut "risiko anjloknya nilai tukar rupiah", dan lain-lain

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen resiko adalah suatu proses mengidentifikasi, mengukur resiko, serta membentuk strategi untuk mengelolanya melalui sumber daya yang tersedia. Strategi yang dapat digunakan antara lain mentransfer resiko pada pihak lain, menghindari resiko, mengurangi efek buruk dari resiko dan menerima sebagian maupun seluruh konsekuensi dari resiko tertentu.

## **B. PEMBIAYAAN MURABAHAH**

### **1. Definisi Pembiayaan Murabahah**

Bai al-murabahah adalah prinsip bai (jual beli) dimana harga jualnya terdiri dari harga pokok barang ditambah nilai keuntungan (ribhun) yang disepakati.<sup>36</sup> Dalam akad murabahah, penjual menjual barangnya dengan meminta kelebihan atas harga beli dengan harga jual. Perbedaan harga beli dengan harga jual barang disebut dengan margin keuntungan. pembiayaan murabahah adalah pendanaan yang diberi oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi

---

<sup>36</sup> Abdul Ghofur Anshori, *perbankan Syariah di Indonesia*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2018), hal. 136

yang telah direncanakan, baik dilalukan sendiri maupun lembaga dengan akad murabahah. Pembiayaan dalam perbankan Islam istilah teknisnya disebut sebagai aktiva produktif, artinya penanaman dana bank Islam baik dalam bentuk rupiah maupun valuta asing dalam bentuk pembiayaan, modal sementara, komitmen, dan kontijensi pada rekening administratif serta sertifikat wadiah.<sup>37</sup>

Di dalam daftar istilah buku himpunan fatwa DSN (Dewan Syariah Nasional) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan murabahah adalah menjual suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga lebih sebagai laba. Murabahah terlaksana antara penjual dan pembeli berdasarkan harga barang, harga asli pembelian penjual diketahui oleh pembeli dan keuntungan penjual pun diberitahukan kepada pembeli. Murabahah merupakan bagian terpenting dari jual beli dan prinsip akad ini mendominasi pendapatan bank dari produk-produk yang ada di semua bank islam.<sup>38</sup>

## **2. Rukun dan syarat Murabahah**

### **a. Rukun**

menurut jumhur ulama ada empat rukun dalam jual beli, yaitu:

- 1) Pelaku akad, yaitu bai' (penjual)
- 2) Pembeli (mushtari)

---

<sup>37</sup> Sholihin, *Buku Pintar Ekonomi Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010), hal. 27.

<sup>38</sup> M.Yazid Efendi, *Fiqh Muamalah dan Implementasinya dalam Lembaga Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: Logung Pustaka, 2009) hal.67

- 3) Barang dagangan atau objek (mabi')
- 4) Harga (thaman)
- 5) Ijab qabul (shigah)<sup>39</sup>

**b. Syarat**

- 1) Pihak yang melakukan akad harus cakap hukum, suka rela (rida), tidak dalam keadaan terpaksa/dipaksa/di bawah tekanan.
- 2) Objek yang diperjual belikan tidak termasuk yang diharamkan / dilarang, bermanfaat.
- 3) Akad dalam pembiayaan murabahah harus jelas dan menyebutkan secara spesifikasi barang maupun harga yang disepakati<sup>40</sup>

**3. Bentuk bentuk dan Manfaat akad Murabahah**

a. Bentuk bentuk akad murabahah<sup>41</sup>

1) Murabahah Sederhana

Murabahah sederhana ialah bentuk akad murabahah ketika penjual memasarkan barang dagangannya kepada pembeli dengan harga perolehan ditambah dengan margin keuntungan yang diinginkan,

2) Murabahah Kepada Pemesanan Bentuk murabahah ini melibatkan tiga pihak, yaitu pemesan, pembeli dan penjual.

Bentuk murabahah ini juga melibatkan pembeli sebagai

---

<sup>39</sup> Wasilatur Rohmaniah, *fiqih muamalah kontemporer* (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2019), hal. 73.

<sup>40</sup> *Ibid.* hal. 74

<sup>41</sup> *Ibid.* hal. 77

perantara karena kebutuhan pemesan akan pembiayaan. Bentuk murabahah inilah yang diterapkan perbankan syariah dalam pembiayaan.

b. Manfaat akad murabahah

Manfaat Ba’I Al-Murabahah Sesuai dengan sifat bisnis (tjarah), transaksi murabahah memiliki beberapa manfaat. Member banyak manfaat kepada bank syariah salah satunya adanya keuntungan yang muncul dari selisih harga beli dari penjual dan harga jual kepada nasabah. Selain itu system ba’i murabahah juga sangat sederhana.

#### 4. Landasan hukum akad Murabahah

a. Al-Qur’an

Dasar hukum pelaksanaan murabahah dalam sumber hukum islam, yaitu sebagai berikut:

QS. Al-baqarah ayat 275

..... وَآخِلَ اللَّهُ الدَّعَ وَحَرَّمَ رِبَاً.....

**Artinya:** “.....Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba.....”<sup>42</sup>

QS. An-Nisa ayat 29

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ بِجَارَةً عَنِ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ

---

<sup>42</sup> Kementrian Agama RI, *Al-Qur’an dan terjemahannya*, (JKP: Sinergi Pustaka Indonesia, 2012) hal.42



**Artinya:** “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang bathil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku suka sama suka diantara kamu”.<sup>43</sup>

#### b. Hadist

Sabda Rasulullah Shallallahu „Alaihi Wassallam: “Pendapatan yang paling afdhal(utama) adalah hasil karya tangan seseorang dan jual beli yang mabrur”. (HR. Ahmad Al Bazzar Ath Thabrani).

Hadits dari riwayat Ibnu Majah, dari Syuaib:

أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ قَالَ : ثَلَاثٌ فِيهِنَّ الْبِرْكَةُ : الْبَيْعُ إِلَى أَجَلٍ , وَآمِقًا رِضَةً , وَخَلْطُ  
الْبُرِّ بِالتَّعْيِيرِ لِلنَّبِيَّتِ لَا لِلْبَيْعِ.

**Artinya:** ”Dari Nabi Shallallahu „Alaihi Wasallam: Tiga perkara yang didalamnya terdapat keberkahan: menjual dengan pembayaran secara tangguh, muqaradhah (nama lain dari mudharabah), dan mencampur gandum dengan tepung untuk keperluan rumah dan tidak untuk dijual” (HR. Ibnu Majah).<sup>44</sup>

### 5. Ketentuan Umum Pembiayaan Murabahah

Ketentuan Umum Pembiayaan Murabahah Menurut Solihin, Akad Murabahah memiliki ketentuan sebagai berikut:<sup>45</sup>

- a. Bank dan nasabah harus melakukan akad murabahah yang bebas riba.

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Abu Abdullah Muhammad Bin Yazid Bin Mazah Al-Qarwini, Sunan Ibnu Majah, (Beirut: Darul Fikri, 2005) Juz.2 hal.68

<sup>45</sup> Sholihin, *Buku Pintar Ekonomi Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010), hal. 27.

- b. Barang yang diperjualbelikan tidak diharamkan oleh syariah islam.
- c. Bank membiayai sebagian atau seluruh harga pembelian barang yang telah disepakati kualifikasinya.
- d. Bank membeli barang yang diperlukan nasabah atas nama bank sendiri, dan pembelian ini harus sah dan bebas riba.
- e. Bank harus menyampaikan semua hal yang berkaitan dengan pembelian misalnya, jika pembelian dilakukan secara utang.
- f. Bank kemudian menjual barang tersebut kepada nasabah dengan harga jual senilai harga beli plus keuntungannya.
- g. Nasabah membayar harga barang yang telah disepakati pada jangka waktu tertentu.
- h. Bank dan nasabah mengadakan perjanjian.
- i. Jika bank hendak mewakilkan kepada nasabah untuk membeli barang dari pihak ketiga, akad jual beli murabahah harus dilakukan setelah barang, secara prinsip, menjadi milik bank.

#### **6. Persyaratan Pembiayaan Murabahah Dalam Perbankan Syariah**

Pembiayaan Murabahah berlaku persyaratan menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor: 7/46/PBI/2005 tentang akad penghimpunan dan penyaluran dana bagi Bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah diantaranya adalah:<sup>46</sup>

---

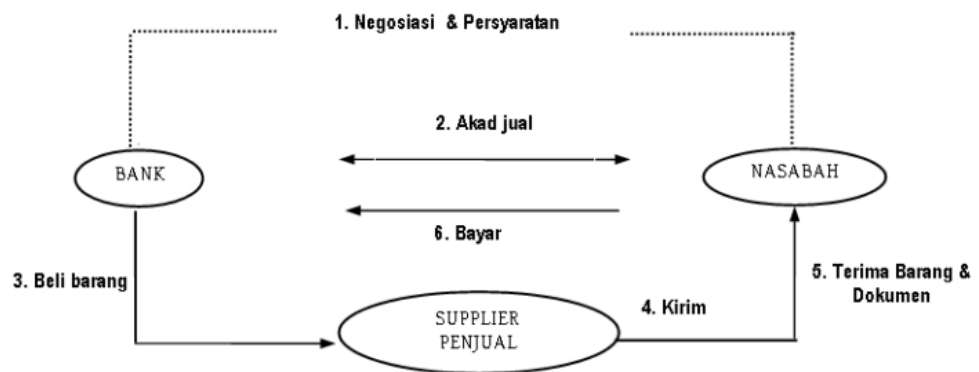
<sup>46</sup> Ikit, *Akuntansi Penghimpunan Dana Bank Syariah* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hal. 38.

- a. Bank menyediakan dana pembiayaan berdasarkan perjanjian jual beli barang.
- b. Jangka waktu pembayaran harga barang oleh nasabah kepada Bank ditentukan berdasarkan kesepakatan Bank dan nasabah.
- c. Bank dapat membiayai sebagian atau seluruh harga pembelian barang yang telah disepakati kualifikasinya.
- d. Dalam hal Bank mewakilkan kepada nasabah (wakalah) untuk membeli barang, maka Akad Murabahah harus dilakukan setelah barang secara prinsip menjadi milik Bank.
- e. Bank dapat meminta nasabah untuk membayar uang muka atau urbun saat menandatangani kesepakatan awal pemesanan barang oleh nasabah.
- f. Bank dapat meminta nasabah untuk menyediakan agunan tambahan selain barang yang dibiayai Bank.
- g. Kesepakatan margin harus ditentukan satu kali pada awal Akad dan tidak berubah selama periode Akad.
- h. Angsuran pembiayaan selama periode Akad harus dilakukan secara proporsional.

## **7. Skema Pembiayaan Murabahah**

Secara umum aplikasi pembiayaan murabahah dalam perbankan syariah dapat kita lihat pada skema sebagai berikut ini:<sup>47</sup>

Skema Teknis Perbankan-penyaluran dana Murabahah



Gambar 2.1

Keterangan:

- a. Bank syariah dan nasabah melakukan negoisasi tentang rencana transaksi jual beli yang akan dilaksanakan. Poin negoisasi meliputi jenis barang yang akan dibeli, kualitas barang, dan harga jual.
- b. Bank syariah melakukan akad jual beli dengan nasabah, dimana bank syariah sebagai penjual dan nasabah sebagai pembeli. Dalam akad jual beli ini, ditetapkan barang yang menjadi objek jual beli yang telah dipilih oleh nasabah, dan harga jual barang.
- c. Atas dasar akad yang dilaksanakan antara bank syariah dan nasabah, maka bank syariah membeli barang dari supplier atau penjual.

<sup>47</sup> Ismail, *Perbankan Syari'ah* (Jakarta:Kencana Perdana Media Group, 2011), hal.139

Pembelian yang dilakukan oleh bank syariah ini sesuai dengan keinginan nasabah yang telah tertuang dalam akad.

- d. Supplier mengirimkan barang kepada nasabah atas perintah bank syariah.
- e. Nasabah menerima barang dari supplier dan menerima dokumen kepemilikan barang tersebut.
- f. Setelah menerima barang dan dokumen, maka nasabah melakukan pembayaran. Pembayaran biasanya dilakukan oleh nasabah ialah dengan cara angsuran

### **C. PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian yang dilakukan oleh Sumar<sup>in</sup> Asmawi dengan judul Strategi Manajemen Risiko Pembiayaan Dengan metode kualitatif menggunakan data primer. Manajemen risiko dalam pembiayaan murabahah di BTN Syariah Yogyakarta adalah suatu upaya untuk Murabahah pada BTN Syariah Yogyakarta sekunder. Sumbernya jurnal, buku, artikel, makalah, dan internet. Metodenya interview, wawancara, angket, dan diskusi mendalam. meminimalisir risiko yang terjadi, baik pada tahapan pra akad dan pasca akad. Hasil penelitiannya yaitu Manajemen risiko dilakukan oleh pihak manajemen meliputi pra akad dilakukan dengan mematuhi Standard Operational Procedure yang ditetapkan oleh internal bank, melakukan seleksi nasabah, dan melakukan analisis terhadap kondisi

dan keuangan nasabah. Sedangkan mitigasi risiko pasca akad dilakukan dengan monitoring dengan menggunakan sistem buku dengan teknologi komputer program sigma. Adapun kendala yang dihadapi oleh pihak manajemen dalam pengelolaan manajemen risiko meliputi masalah user, masalah sistem dan masalah waktu.

Penelitian yang dilakukan oleh Fani Firmansyah dengan judul Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah KPR pada BTN Syariah Cabang dengan metode kualitatif menggunakan Jenis data primer dan sekunder. Sumbernya untuk strategi penanganan pembiayaan bermasalah, pihak BTN Syariah sudah sesuai dengan SOP dan teori Kasmir, yaitu dengan cara: rescheduling, Malang jurnal, buku, artikel, makalah, dan internet. Metodenya observasi, angket, penelusuran literatur, dan dokumentasi. reconditioning, restructuring, kombinasi dan penyitaan jaminan. Bank juga menggunakan restructuring pembiayaan untuk membantu nasabah dalam menyelesaikan kewajibannya. Namun pada kenyataannya masih ada kekurangan dan yang terjadi. Kekurangan yang terjadi kurangnya pengawasan sehingga proses pelaksanaan penanganan terhadap nasabah yang mengalami pembiayaan bermasalah mengalami kelambatan dalam menindak lanjuti.

Menurut Tentrem Wahyuni Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana pelaksanaan fungsi manajemen yang meliputi planning, organizing, actuating dan controlling di KSU LEPP M3 "MINO LESTARI" Kabupaten Purworejo. Penulis memperoleh data melalui teknik interview,

observasi, dan dokumentasi. Interview dilaksanakan dengan pimpinan koperasi, koordinator pengawas, dan karyawan. Metode pengolahan data yang penulis pakai adalah dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi- fungsi manajemen di KSU LEPP M3 “MINO LESTARI” Kabupaten Purworejo sudah benar-benar dilaksanakan dengan baik. Dalam bidang perencanaan yang mencakup kegiatan pengambilan keputusan dan kemampuan untuk mengadakan visualisasi melihat kedepan guna merumuskan suatu pola dan himpunan untuk suatu masa mendatang telah terbukti dengan adanya rencana kerja di berbagai bidang guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam bidang organisasi yang mencakup pembagian komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dalam kelompok-kelompok tertentu, pembagian tugas pada manager untuk mengadakan pengelompokan tersebut, penetapan wewenang di antara unit - unit organisasi telah terbukti dengan adanya susunan organisasi pada KSU LEPP M3 “MINO LESTARI” Kabupaten Purworejo, kemudian telah ada pembagian tugas diantara pengurus, pengawas, dan karyawan. Dalam bidang pengarahan, pemimpin KSU LEPP M3 “MINO LESTARI” Kabupaten Purworejo menggunakan cara perintah langsung, motivasi dan sanksi untuk mengerakkan seluruh bawahannya. Sedangkan pada pengawasan terbukti dengan adanya laporan hasil pengawasan yang dilakukan secara rutin setiap ada kegiatan, mingguan, triwulan dan tahunan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti

lakukan terletak pada objeknya sedangkan persamaannya yaitu sama-sama melakukan penelitian tentang fungsi manajemen.<sup>48</sup>

Menurut Mujianto Pengawasan atau yang disebut juga pengendalian mempunyai hubungan erat terhadap pengembangan karir karyawan, karena pengendalian merupakan landasan utama untuk dilakukannya pengembangan karir karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan fungsi manajemen pengendalian tenaga kerja dalam upaya pengembangan karir karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia Syari'ah Jawa Timur Malang. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu sebagai berikut : Pengumpulan Data, Reduksi Data, Display Data, Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan. Selanjutnya data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif. Setelah dilakukan penelitian disimpulkan bahwa penerapan fungsi manajemen pengendalian tenaga kerja sangat erat kaitannya dengan pengembangan karir karyawan. Hasil pengendalian tenaga kerja akan sejalan lurus dengan pengembangan karir kerjanya. Jika hasil pengendalian tenaga kerja baik maka perkembangan kariernya akan berjalan dengan baik pula. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada objeknya jika penelitian

---

<sup>48</sup> Wahyuni Tentrem, *analisis pelaksanaan fungsi manajemen di ksu lepp m3 "mino lestari" kabupaten purworejo, jurnaloikonomia: vol.2 no.2, 2013.*



terdahulu lebih focus pada fungsi manajemen pengendalian sedangkan peneliti lebih focus ke fungsi manajemen yaitu POAC sementara persamaannya adalah sama-sama meneliti fungsi manajemen.<sup>49</sup> Menurut Juliana Santoso Fungsi manajemen adalah mencapai tujuan dengan cara-cara yang terbaik, yaitu dengan pengeluaran waktu dan uang yang paling sedikit. Empat fungsi utama dari fungsi manajemen (George R. Terry, 1968) yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakkan), *controlling* (pengawasan). Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis penerapan fungsi- fungsi manajemen (POAC) pada UKM UD. Santoso. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer. Jumlah responden dalam wawancara yang dilakukan adalah 7 orang yaitu pemilik usaha dan semua karyawan. Hasil penelitian menghasilkan gap analisis dari perbandingan antara penerapan fungsi manajemen pada UKM UD. Santoso dengan teori fungsi manajemen POAC George R. Terry. Pemberian saran atas gap analisis yang ada. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada peneliti terdahulu menggunakan data primer saja sedangkan peneliti menggunakan data primer dan sekunder. Sedangkan persamaannya yaitu sama-sama meneliti fungsi manajemen.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Mujianto, *Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Pengendalian Tenaga Kerja Dalam Upaya Pengembangan Karier Karyawan* (Studi Pada Koperasi Agro Niaga Indonesia Syari'ah JATIM Malang), skripsi, 2014..

<sup>50</sup> Santoso Juliana, *penerapan fungsi- fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, controlling) pada ukm ud*, Skripsi, 2015.