

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia berkiblat pada pendapat-pendapat para pakar sebagai berikut:

1. Moses N. Kiggundu

Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.¹

2. Edwin B. Flippo

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.²

3. Tulus

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.³

Definisi manajemen sumber daya manusia dalam perspektif makro sebagaimana dikatakan oleh Moses N. Kiggundu, merupakan pendapat yang memiliki perspektif luas, sebaliknya Flippo lebih berorientasi pada perspektif mikro. Kedua orientasi definisi yaitu perspektif mikro dan makro saling berkaitan satu sama lain. Perbedaan antara keduanya hanyalah terletak pada ruang lingkup yang menjadi bahasannya. Jika perspektif makro ruang

¹ Ambar T. Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 11.

² Edwin Flippo, terjemah Moh Masud, *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta: t.Th, hlm. 5.

³ Ambar T. Sulistiyani & Rosidah, *Op.Cit*, hlm. 12.

lingkupnya bisa nasional atau bahkan bersifat internasional, maka perspektif mikro hanya menyangkut organisasi yang lebih bersifat lokal.⁴

B. Sumber Daya Manusia

Dalam rangka persaingan ini organisasi/perusahaan memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Semula Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan terjemahan dari “*human resources*”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “*manpower*” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian dan sebagainya).⁵

Sumber daya manusia merupakan kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu digali, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia, sumber daya manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia, yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan. Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama. Sumber daya manusia adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan/diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang/jasa.⁶

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia

⁴ Ambar T. Sulistiyani & Rosidah, *Op.Cit*, hlm. 12.

⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2012, hlm. 3.

⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung, 2016, 11.

tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.⁷

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai, sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensi, keahlian, keterampilan, *human relations*.⁸ Menurut H. Hadari Nawawi,⁹ yang dimaksudkan sebagai sumber daya manusia adalah meliputi tiga pengertian yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai gerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap sumber

⁷ Edy Sutrisno, *Op.Cit*, hlm. 3.

⁸ Ambar T. Sulistiyani & Rosidah, *Op.Cit*, hlm. 9.

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gama Press, Yogyakarta, 2011, hlm. 40.

daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.¹⁰

C. Etos Kerja Islami

Dalam dunia modern, pembicaraan tentang etos kerja telah menjadi suatu pembicaraan yang begitu penting, mengingat bahwa dilema kerja saat ini telah berkembang makin kompleks, bukan hanya seputar proses manajemen dan teknologi produksi dan perluasan pasar, tetapi juga karisma moral serta kekuatan spiritualitas untuk dapat menggerakkan semangat kerja, yang harus makin efisien untuk dapat memenangkan persaingan global yang makin ketat. Oleh karena itu, diperlukan adanya suatu kemampuan manusia yang bersifat spiritual, sebagai individu yang dapat membaca tanda-tanda zaman, dengan kearifan yang tinggi, sehingga mampu menghadapi dan mengantisipasi secara cerdas atas perubahan-perubahan yang cepat dan terus-menerus terjadi dalam berbagai aspek kehidupan manusia yang makin kompleks.¹¹

Etos kerja sebagai mekanisme hidup yang bersifat batin, yang selalu menggerakkan usaha keras dan pantang menyerah, pada hakikatnya memerlukan bantuan kecerdasan, untuk mencerahi dan menerangi jalan agar dapat menetapkan pilihan-pilihan yang sulit secara tepat, menghadapi berbagai kemungkinan dan akibat-akibat yang resikonya besar, meskipun masih jauh. Tanpa kecerdasan yang mencerahkan, etos kerja dapat mendorong pada tindakan-tindakan yang berlawanan dengan moralitas. Kecerdasan yang mencerahkan adalah refleksi iman, karena pencerahan hanya dimungkinkan, jika ada iman yang selalu bercahaya untuk mengusir kegelapan.¹²

Dalam berbagai peluang lapangan kerja, hampir kebanyakan perusahaan mencari tenaga kerja baru dengan memberi persyaratan seperti:

¹⁰ Ambar T. Sulistiyani & Rosidah, *Op.Cit*, hlm. 10.

¹¹ Musa Asy'arie, *Islam, Etos Kerja Dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*, LESFI, Yogyakarta, 1997, hlm. 33.

¹² *Ibid*, hlm. 35.

batas usia, pengalaman, ijazah dan gaji yang diminta. Hal tersebut wajar dikemukakan mengingat perusahaan tersebut menghendaki tenaga kerja dengan etos kerja yang tinggi atau produktif. Usia produktif 20-50 tahun akan menjamin kelancaran produksi perusahaan, pendidikan dapat memudahkan dalam memberikan inovasi, pengalaman sangat berguna dalam penanganan “mesin produksi”, sementara standar gaji penting dalam perencanaan perusahaan untuk pengembangan usahanya dan kelayakan profesionalisme seseorang. Untuk mendapatkan tenaga ideal memang tidaklah mudah mengingat *input* tenaga baru sangat sulit dideteksi kualitasnya dikarenakan berbeda latar belakang budaya dan pendidikannya.¹³

1. Pengertian Etos Kerja Islami

Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata Etos ini, dikenal pula kata etika, etiket yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik-buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin.¹⁴

Karena etos berkaitan dengan nilai kejiwaan seseorang, hendaknya setiap pribadi muslim harus mengisinya dengan kebiasaan-kebiasaan yang positif dan ada semacam kerinduan untuk menunjukkan kepribadiannya sebagai seorang muslim dalam bentuk hasil kerja serta sikap dan perilaku yang menuju atau mengarah kepada hasil yang lebih sempurna. Akibatnya, cara dirinya mengekspresi sesuatu selalu berdasarkan semangat untuk

¹³ Ika Rochdjatun Sastrahidayat, *Membangun Etos Kerja dan Logika Berpikir Islami*, UIN-Malang Press, Malang, 2009, hlm. 55.

¹⁴ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani, Jakarta, 2002, hlm. 15.

menuju kepada perbaikan (*improvement*) dan terus berupaya dengan amat bersungguh-sungguh menghindari yang negatif (*fasad*).¹⁵

Di sisi lain, makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (*khairu ummah*) atau dengan kata lain dapat juga kita katakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiasikan dirinya.¹⁶

Secara lebih hakiki, bekerja bagi seorang muslim merupakan ibadah bukti pengabdian dan rasa syukurnya untuk mengolah dan memenuhi panggilan illahi agar mampu menjadi yang terbaik karena mereka sadar bahwa bumi diciptakan sebagai ujian bagi mereka yang memiliki etos yang terbaik.¹⁷

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

Artinya: “7. Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.”

Ayat ini telah mengetuk hati setiap pribadi muslim untuk mengaktualisasikan etos kerja dalam bentuk mengerjakan segala sesuatu dengan kualitas yang tinggi. Dengan demikian pengertian dari etos kerja Islami adalah sikap dan tingkah laku yang mempunyai pekerjaan yang bercirikan jujur, baik, bermoral dan berkemanusiaan.

2. Kualitas Pribadi Muslim

Potensi diri pribadi muslim, yaitu *head*, *heart* dan *hand*, hanyalah sebuah khayalan bila tidak ditambah dengan satu sikap yang mutlak diperlukan, yaitu *hard working*. Harapan (*hope*) hanya bisa diraih bila

25. ¹⁵ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Dana Bhakti wakaf, Yogyakarta, 1995, hlm.

¹⁶ *Ibid*, hlm.27.

¹⁷ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami, Op.Cit*, hlm. 25.

memenuhi kualitas kepribadian yang secara metaforis dapat digambarkan dalam rumus sebagai berikut:¹⁸

$$\textit{Quality of your [head + heart + hand] + hard working = hope}$$

a. Kualitas berpikir (*quality of your head*)

Berpikir berarti mengumpulkan informasi, mengolah dan kemudian mereproduksinya dalam bentuk yang diinginkannya. Bertambah banyak mereka memperoleh informasi yang berkualitas, bertambah pula kemampuan dirinya untuk mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang lebih baik. Dengan demikian, proses berpikir sangat erat kaitannya dengan pengalaman dirinya dalam berhubungan dengan berbagai informasi dan permasalahannya.

b. Kualitas hati (*quality of your heart*)

Berkaitan dengan kualitas moral seseorang atau dikenal dengan istilah *spiritual intelligent* yang secara lebih khusus lagi yaitu tanggung jawab atas dasar rasa cinta kepada ilahi. Kualitas moral akan lebih menggetarkan hati bila dimulai dari prinsip-prinsip dasar atau keyakinan seseorang. Itulah sebabnya, kebutuhan yang paling mendasar bagi para karyawan saat ini bukan hanya berkaitan dengan keterampilan (*quality of your hand*), pengetahuan (*quality of your head*), tetapi juga ketajaman nilai-nilai moral.

3. Ciri-Ciri Etos Kerja Islami

Berdasarkan jurnal yang peneliti gunakan dari Sutono dan Fuad Ali Budiman (2009) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang, yang mengukur etos kerja Islami dengan 5 indikator yang bersumber dari buku Membudayakan Etos Kerja Islami karya Toto Tasmara, yakni sebagai berikut:

¹⁸ *Ibid*, hlm. 17.

a. Memperkaya Jaringan Silaturahmi

Bersilaturahmi berarti membuka peluang dan sekaligus mengikat simpul-simpul informasi dan menggerakkan kehidupan. Manusia yang tidak atau enggan bersilaturahmi untuk membuka cakrawala pergaulan sosialnya atau menutup diri dan asyik dengan dirinya sendiri, pada dasarnya dia sedang mengubur masa depannya. Dia telah mati sebelum mati. Mereka yang sukses dalam bidang usaha atau menjadi pemimpin organisasi adalah mereka yang aktif dalam pergaulan sosial yang pada hakikatnya sedang menanam benih silaturahmi yang kelak akan dipetik di masa yang akan datang.¹⁹

b. Memiliki Komitmen

Komitmen adalah keyakinan yang mengikat sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya. Komitmen adalah soal tindakan, keberanian. Komitmennya yang sangat tinggi memungkinkan dirinya berjuang keras menghadapi tantangan dan tekanan yang bagi orang yang tidak memiliki komitmen dirasakannya beban berat dan menimbulkan stres.

Goldman mengidentifikasi ciri-ciri orang yang berkomitmen antara lain sebagai berikut:

- 1) Siap berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan yang lebih penting
- 2) Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar
- 3) Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.²⁰

¹⁹ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim, Op.Cit*, hlm. 59-61.

²⁰ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami, Op.Cit*, hlm 85.

c. Kejujuran

Mutiara akhlak yang disebut dengan kejujuran itu akan menempatkan dirinya dalam tingkat kemuliaan atau *maqamam mahmuda*. *Honest* berasal dari bahasa latin *honestus* yang didefinisikan sebagai: tidak pernah menipu, berbohong atau melawan hukum. Mereka berani menyatakan sikap secara transparan, terbebas dari segala kepalsuan dan penipuan, hatinya terbuka dan selalu bertindak lurus dan karenanya mereka memiliki keberanian moral yang sangat kuat. *Al-Qusairi* menambahkan makna mendalam dari *shiddiq* sebagai orang yang benar dalam semua kata, perbuatan dan keadaan batinnya.²¹

d. Kreatif

Pribadi yang kreatif selalu ingin mencoba metode atau gagasan baru dan asli sehingga diharapkan hasil kinerja dapat dilaksanakan secara efisien, tetapi efektif. Kesadaran mereka terhadap berbagai hal sangat kuat karena mereka sadar bahwa lebih banyak informasi akan mendorong dirinya lebih adaptif kemampuan menyesuaikan diri dengan segala gagasan dan tantangan baru.²² Kreativitas bukan sekadar berpikir untuk survival, tetapi ingin memberikan yang terbaik, ingin di atas rata-rata atau memproduksi sesuatu gagasan karena adanya tantangan tersebut.²³

e. Ikhlas

Ikhlas merupakan bentuk dari cinta, bentuk kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan. Mereka memandang tugasnya sebagai pengabdian, sebuah keterpanggilan untuk menunaikan tugas-tugas sebagai salah satu bentuk amanah yang seharusnya demikian mereka lakukan. Dalam nilai keikhlasan, tersimpan pula suasana hati yang

²¹ *Ibid*, hlm. 80-81.

²² *Ibid*, hlm. 91.

²³ *Ibid*, hlm. 93.

rela dalam pengertian bahwa apa yang dilakukannya tidak mengharapkan imbalan kecuali hanya satu pamrih yang ada dihatinya. Dengan demikian, ikhlas merupakan energi batin yang akan membentengi diri dari segala bentuk yang kotor.²⁴

D. Tenaga Kerja

Kenyataan internal dari sistem manajemen sumber daya manusia meliputi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia. Kuantitas tenaga kerja yang perlu diperhatikan adalah efesiensinya. Harus mampu dijawab apakah jumlah tenaga yang ada telah sesuai tuntutan beban tugas. Jumlah tenaga kerja memang berkaitan dengan pembiayaan yang harus dikeluarkan perusahaan, namun dalam perhitungan jangka panjang, memiliki sedikit kelebihan tenaga kerja jauh lebih menguntungkan daripada memiliki jumlah karyawan yang pas-pasan sehingga tiap karyawan harus terus-menerus terlibat pada tugas-tugas rutin sehingga tidak pernah punya waktu untuk memikirkan pengembangan diri maupun pengembangan organisasinya.²⁵

Metode yang biasa digunakan untuk menentukan jumlah atau kuantitas tenaga kerja yang diperlukan adalah analisis beban kerja.²⁶ Ini merupakan masalah produktivitas, masalah hasil atau masalah standar pekerjaan. Prosedur-prosedur ini memberikan atau menghasilkan alat-alat pengukur tenaga kerja dan standar-standar penyusunan tenaga kerja yang menunjukkan jumlah-jumlah yang dipekerjakan untuk masing-masing jabatan.²⁷ Penentuan kebutuhan karyawan adalah penentuan jumlah masing-masing jenis karyawan yang diperlukan. Untuk itu perlu diperhatikan: (1) Melakukan peramalan/proyeksi terhadap kebutuhan perusahaan untuk suatu

²⁴ *Ibid*, hlm. 78-80.

²⁵ R. Matindas, *Manajemen SDM Lewat Konsep A.K.U*, Pustaka Utama Grafiti, Jakarta, 2002, hlm. 93-94.

²⁶ Moekijat, *Analisis Jabatan*, Mandar Maju, Bandung, 2011, hlm. 1.

²⁷ *Ibid*, hlm. 125.

periode tertentu. (2) Melakukan analisa terhadap kemampuan tenaga kerja yang sekarang ini untuk memenuhi kebutuhan tersebut.²⁸

1. Meramalkan Kebutuhan Kuantitas Sumber Daya Manusia

Meramalkan kebutuhan karyawan adalah proses memperkirakan jumlah karyawan yang diperlukan, berikut keterampilan dan kompetensi yang diperlukan di masa mendatang. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia ditentukan oleh tingkat aktivitas saat ini dan proyeksinya di masa mendatang. Tentu saja, tingkat aktivitas ini ditentukan oleh rencana jumlah *item* yang diproses.²⁹

Peramalan kebutuhan tenaga kerja sangat erat hubungannya dengan peramalan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Banyak sedikitnya masing-masing jenis karyawan yang diperlukan akan tergantung pada prospek ekonomi perusahaannya dan kebijaksanaan perusahaan dalam melakukan investasi peralatan/mesin-mesin yang akan dipakai dalam produksinya.³⁰

Untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja biasanya dimulai dari peramalan penjualan yang harus dicapai oleh bagian penjualan. Berdasarkan rencana produksi, bisa dimulai menentukan kebutuhan jumlah sumber daya manusia. Salah satu cara yang bisa digunakan, terutama untuk tenaga kerja operasional dengan unit pekerjaan yang mempunyai standar fisik, seperti per potong, per meter, per liter dan sebagainya adalah analisis beban kerja (*work load analysis*).³¹

Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Atau proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hours*) yang

²⁸ Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta, 1985, hlm. 30.

²⁹ Bern. Hidayat, *Mengelola Karyawan Buku ajib Bagi Manajer Lini*, Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, 2010, hlm. 83.

³⁰ Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Op.Cit*, hlm. 31.

³¹ I Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 49.

dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu beban tertentu dalam periode waktu tertentu. Dari jumlah jam kerja tiap tenaga kerja akan menghasilkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Untuk menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan analisis beban kerja dapat dicari dengan rumus sebagai berikut.³²

$$\text{WLA} = \frac{\text{Jumlah beban kerja periode tertentu}}{\text{Jumlah jam kerja seorang tenaga kerja}} \times 1 \text{ orang}$$

Untuk menetapkan standar beban kerja diadakan penelitian waktu dengan menghitung waktu dari beberapa unsur pokok yang mengandung gerakan-gerakan penting yang disebut lingkaran kerja. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dapat dibagi menjadi empat waktu, yaitu sebagai berikut:

- a. Waktu yang sungguh-sungguh diperlukan yang biasanya pekerjaan bersifat berulang-ulang yang disebut waktu lingkaran (*cycle time*)
- b. Waktu yang dipergunakan dalam kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan proses produksi disebut waktu bukan lingkaran (*non cycle time*)
- c. Waktu yang digunakan untuk menghilangkan kelelahan (*fatigue time*)
- d. Waktu yang digunakan untuk keperluan pribadi (*personal time*).³³

Apabila waktu bukan lingkaran ditentukan 40%, waktu kelelahan 20% dan waktu keperluan pribadi 20% dari waktu lingkaran, maka jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan itu adalah 2000 jam (*cycle time*) + 800 jam (*non cyclical time*) + 400 jam (waktu kelelahan) + 400 jam (waktu keperluan pribadi) = 3600 jam. Apabila jabatan itu harus diselesaikan dalam waktu 1 bulan (25 hari) dan tiap hari waktu kerja adalah 8 jam, maka untuk jabatan itu diperlukan:³⁴

$$\frac{3600}{8 \times 25} \times 1 \text{ orang} = 18 \text{ orang}$$

³² *Ibid*, hlm. 50.

³³ *Ibid*, hlm. 50.

³⁴ Moekijat, *Op.Cit*, hlm. 136-137.

2. Analisis Tenaga Kerja (*Work Force Analysis*)

Work force analysis adalah suatu proses penentuan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk dapat mempertahankan kontinuitas kegiatan perusahaan secara normal sehingga selain jumlah tenaga kerja yang telah ditentukan dengan analisis beban kerja, harus diperhitungkan absensi dan perputaran tenaga kerja. Dalam satu bulan itu ada karyawan yang tidak bekerja dengan berbagai alasan, seperti sakit, izin untuk menjenguk keluarga, meninggal dunia dan alasan lainnya. Akibatnya pekerjaan tidak bisa diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan perjanjian. Untuk menentukan jumlah tenaga kerja dengan lebih tepat maka jumlah tenaga kerja yang sudah diperoleh berdasarkan analisis beban kerja dan penyelidikan waktu, masih perlu ditambahkan dengan persentase tertentu akibat ketidakhadiran tenaga kerja dalam bekerja dan persentase tingkat perputaran tenaga kerja karena ada yang keluar perusahaan.³⁵

Dengan demikian *work force analysis* (WFA) = WLA + % absensi (WLA) + % LTO (WLA). Misalkan dari contoh pertama di atas untuk ketidakhadiran tenaga kerja ditentukan 10% dan perputaran tenaga kerja ditentukan 4% maka jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan adalah 18 orang + 10% (18 orang) + 4% (18 orang) = 20,52 orang atau dibulatkan menjadi 21 orang tenaga kerja.³⁶

a. Tingkat Absensi

Apabila seseorang karyawan tidak hadir di tempat kerjanya, ia dikatakan absen. Tingkat absensi yang semakin besar, dengan kata lain makin banyak karyawan yang tidak masuk kerja. Akan semakin menyulitkan perusahaan mencapai target produksi misalnya.³⁷

Kedadaan ini tentu sangat merugikan perusahaan, karena pada akhirnya menurunkan produktivitas perusahaan. Untuk mengatasi kekurangan sumber daya manusia sebagai akibat tingginya tingkat

³⁵ I Komang Ardana, dkk, *Op.Cit*, hlm. 51.

³⁶ *Ibid*, hlm. 51.

³⁷ Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Op.Cit*, hlm. 33.

absensi, pimpinan perusahaan dapat mencari pemecahannya dengan mengadakan kerja lembur atau menarik sumber daya manusia yang baru yang dipekerjakan untuk sementara. Pengertian absensi tersebut bila dinyatakan dengan rumus adalah sebagai berikut:³⁸

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{\text{Hari kerja yang hilang}}{\text{Hari kerja yang tersedia/seharusnya}} \times 100\%$$

b. Tingkat Perputaran Sumber Daya Manusia

Analisa tentang perputaran karyawan perlu dilakukan. Di dalam arti yang luas, *turnover* diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. *Turnover* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover* berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Dan hal ini akan merugikan perusahaan.³⁹ Perputaran karyawan mencakup sumber daya manusia yang diberhentikan, mengundurkan diri dan pensiun atau meninggal dunia. Untuk menghitung tingkat perputaran karyawan rumus yang digunakan menurut Barry Cushay adalah sebagai berikut:⁴⁰

$$\text{LTO} = \frac{\text{Jumlah tenaga kerja yang keluar}}{\text{Rata-rata tenaga kerja pada periode tersebut}} \times 100\%$$

E. Kinerja Karyawan Koperasi

1. Pengertian Kinerja

Isirilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actural Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴¹

³⁸ I Komang Ardana, dkk, *Op.Cit*, hlm. 51-52.

³⁹ Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, *Op.Cit*, hlm. 35.

⁴⁰ I Komang Ardana, dkk, *Op.Cit*, hlm. 53.

⁴¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008, hlm. 67.

Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.⁴²

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut:

- a. Bernadin & Russel, kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.⁴³
- b. Hadipranata, kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa maupun pelayanan. Demikian pula, perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan terus berlanjut dalam bentuk kinerja berikutnya. Agar dicapai kinerja yang professional, hal-hal seperti kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerja sama yang saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya perlu dikembangkan.⁴⁴
- c. Menurut Cherington, kinerja menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan waktu. Kinerja yang optimal akan terwujud bilamana organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar bekerja secara maksimal.⁴⁵

⁴² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press, Jakarta, 2013, hlm. 7.

⁴³ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm. 121.

⁴⁴ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 187.

⁴⁵ *Ibid*, hlm.188.

- d. Handoko, kinerja sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.⁴⁶

Dari beberapa pengertian dan kinerja yang disampaikan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu.⁴⁷

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.⁴⁸

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami

⁴⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 135.

⁴⁷ Moh. Pabundu Tika, *Loc.Cit.*

⁴⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.Cit*, hlm. 67.

tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.⁴⁹

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses di mana organisasi memperoleh informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Dalam melakukan penilaian kinerja, ada tiga kriteria yang perlu diperhatikan: tugas karyawan, perilaku karyawan dan ciri-ciri karyawan. Di dalamnya meliputi bagaimana melihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada dan meningkatkan kemampuan karyawan.⁵⁰

Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja: penilaian kinerja memberi informasi tentang bagaimana kinerja dikaitkan dengan kebijakan fungsi manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja memberi peluang kepada para karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerjanya, mendorong ke arah pengembangan dan peningkatan kinerja dan penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir karena penilaian itu memberi peluang baik untuk meninjau rencana karir seorang dilihat dari kekuatan dan kelemahannya.⁵¹

Sistem penilaian kinerja dapat dikategorikan berdasarkan pengarah kinerja dan pengarah kinerja ini yang menjadi fokus pengukuran. Kategori sistem penilaian itu adalah:

- a. *Trait-based* (berbasis sifat), diasumsikan bahwa sifat tertentu, seperti inisiatif, kecepatan membuat keputusan, tegas, loyal dll merupakan pendorong kinerja, jadi yang diukur adalah karakteristik pribadi pemegang pekerjaan.⁵²

⁴⁹ *Ibid*, hlm. 68.

⁵⁰ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 192.

⁵¹ *Ibid*, hlm. 192.

⁵² *Ibid*, hlm. 192.

- b. *Behavior-based* (berbasis perilaku), berfokus pada perilaku tertentu karyawan, seperti bekerjasama dengan baik, datang tepat waktu dll.⁵³
- c. *Result-based* (berbasis hasil) diasumsikan bahwa pencapaian sasaran/hasil, seperti jumlah total penjualan atau jumlah produk yang dihasilkan sama dengan kinerja, jadi yang diukur adalah apa yang berhasil dicapai oleh pemegang pekerjaan.⁵⁴
- d. *Knowledge / skill-based* (berbasis pengetahuan / keterampilan), diasumsikan bahwa pengetahuan / keterampilan tertentu merupakan pendorong kinerja. Jadi yang diukur adalah apa yang diketahui / diaplikasikan oleh pemegang pekerjaan.⁵⁵

Secara singkat dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan:

- a. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja.
- b. Satu cara untuk melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan.
- c. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.⁵⁶

4. Metode Penilaian Kinerja

Metode atau tehnik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya tidak ada satu pun teknik yang paling sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya. Yang jauh lebih penting adalah bagaimana meminimumkan masalah-masalah yang mungkin didapat pada setiap teknik yang digunakan.⁵⁷

⁵³ *Ibid*, hlm. 192.

⁵⁴ *Ibid*, hlm. 192.

⁵⁵ *Ibid*, hlm. 192.

⁵⁶ *Ibid*, hlm. 192.

⁵⁷ Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, hlm. 238-239.

a. Metode Berorientasi Masa Lalu

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:⁵⁸

1) Skala penilaian

Penilaian kinerja ini sarat dengan evaluasi subjektif atas kinerja individual dengan skala dari terendah sampai tertinggi. Penilaian banyak didasarkan pada opini penilai dan di banyak kasus kriteria tidak langsung terkait pada kinerja pekerjaan. Dari perhitungan numerik dapat diperoleh total skor dan rata-ratanya. Teknik ini dinilai murah untuk mengembangkan dan mengelola di mana penilai membutuhkan pelatihan yang sedikit, waktu yang relatif singkat dalam mengisi formulir dan dapat diterapkan untuk banyak karyawan.⁵⁹

2) Daftar Periksa

Dalam bentuknya yang paling sederhana, daftar periksa merupakan seperangkat tujuan atau pernyataan deskriptif. Jika penilai percaya bahwa karyawan memiliki sifat yang terdaftar, penilai mengecek butir itu, jika tidak, penilai mengosongkan.⁶⁰ Metode daftar periksa mensyaratkan penilai untuk menyeleksi kata-kata atau pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan. Metode ini dibuat dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal (*item*) yang terkait dengan derajat kepentingan dari

⁵⁸ T. Hani Handoko, *Op.Cit*, hlm. 142.

⁵⁹ Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Op.Cit*, hlm. 239.

⁶⁰ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 224.

item tersebut. Kemudian semuanya diperiksa untuk melihat total bobot setiap karyawan.⁶¹

3) Metode Pilihan yang Dibuat

Metode pilihan yang dibuat mensyaratkan penilai untuk memilih pernyataan paling umum dalam setiap pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia biasanya memberi kode pada setiap *item* pada formulir ke dalam kategori yang sudah ditentukan sebelumnya, seperti kemampuan belajar, kinerja dan hubungan antarpersonal. Kemudian keefektifan dapat dihitung untuk tiap kategori dengan menambahkan jumlah waktu yang diisi oleh para penilai. Hasilnya kemudian menunjukkan aspek-aspek apa saja yang membutuhkan perbaikan lebih jauh. Di sini penyelia sebagai penilai, sementara para bawahan atau kelompok karyawan tertentu menyediakan evaluasinya.⁶²

4) Metode Kejadian Kritis

Penilaian dengan metode kejadian kritis dilakukan dengan cara membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diingkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan metode ini, penilai melakukan penilaian pada saat kritis saja, yaitu pada waktu dimana karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya.⁶³

5) Metode Catatan Prestasi

Metode catatan prestasi yang digunakan utamanya oleh kalangan profesional. Bentuk catatan berbagai prestasi meliputi aspek-aspek publikasi, pidato, peran kepemimpinan dan kegiatan lainnya yang terkait dengan pekerjaan profesional. Informasi

⁶¹ Tb. Sjafrri Mangkuprawira, *Loc. Cit.*

⁶² *Ibid*, hlm. 240.

⁶³ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 98-99.

biasanya digunakan untuk mengembangkan laporan tahunan yang berisi rincian tentang sumbangan para profesional sepanjang tahun. Laporan digunakan oleh para penyelia dalam menentukan kenaikan gaji dan promosi serta dalam membimbing seseorang untuk masa depan kinerjanya.⁶⁴

b. Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja dimasa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah:⁶⁵

1) Penilaian Diri

Apa yang dilakukan para karyawan untuk mengevaluasi diri dapat menjadi teknik evaluasi yang bermanfaat, jika tujuan dari penilaian adalah untuk pengembangan diri lebih jauh. Manakala penilaian diri digunakan untuk menentukan hal-hal apa saja yang dibutuhkan untuk perbaikan, mereka dapat membantu para pengguna merumuskan tujuan personal untuk masa depan. Risikonya adalah karyawan akan menjadi amat toleran atau amat kritis terhadap kinerjanya. Dimensi penting dari penilaian diri adalah keterlibatan karyawan dalam komitmen proses perbaikan kinerja.⁶⁶

2) Pengelolaan Berdasarkan Tujuan

Tujuan-tujuan yang secara objektif dapat diukur dan bersama-sama diakui oleh karyawan dan manajer. Karena karyawan memperoleh hak untuk terlibat dalam merumuskan tujuannya. Harapannya adalah bahwa para karyawan akan dimotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Lebih dari itu, karena mereka dapat mengukur kemajuan mereka, para karyawan dapat menilai perilaku mereka untuk menjamin tercapainya tujuan. Akan tetapi, untuk

⁶⁴ Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Op.Cit*, hlm. 241.

⁶⁵ T. Hani Handoko, *Op.Cit*, hlm. 150.

⁶⁶ Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Loc.Cit*.

menilai upaya mereka, para karyawan harus menerima umpan balik kinerja menurut waktu.⁶⁷

3) Penilaian Psikologis

Beberapa perusahaan mempekerjakan ahli psikologi industri, baik sebagai pekerja penuh atau paruh waktu menurut kebutuhan. Apabila psikologi digunakan untuk evaluasi, mereka menilai potensi individu masa depan. Penilaian ini terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan *review* evaluasi-evaluasi lainnya. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.⁶⁸

4) Pusat-Pusat Penilaian

Pusat-pusat penilaian adalah bentuk penilaian terhadap karyawan standar, yang mengandalkan pada beragam tipe evaluasi dan penilai ganda. Tipe ini biasanya digunakan untuk para manajer yang tampil dengan potensi untuk melakukan pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Proses penilaian karyawan yang terseleksi dilakukan melalui wawancara mendalam, tes psikologi, sejarah latar belakang personel, penilaian kelompok oleh pengunjung lain, diskusi kelompok tanpa ada seorang pimpinan, penilaian oleh psikolog dan manajer, simulasi pekerjaan untuk menilai potensi mereka masa depan.⁶⁹

⁶⁷ *Ibid*, hlm. 241-242.

⁶⁸ T. Hani Handoko, *Op.Cit*, hlm. 151.

⁶⁹ Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Op.Cit*, hlm 242-243.

F. Koperasi

1. Pengertian Koperasi

Terminologi koperasi mempunyai arti “kerja sama”, atau paling tidak mengandung makna kerja sama, sangat banyak dan bervariasi dalam berbagai bidang. Terdapat kerja sama dalam bidang ekonomi yang disebut “*Economic Cooperation*” atau kerja sama dalam kelompok manusia yang disebut “*Cooperative Society*”.⁷⁰

Berikut ini disajikan beberapa definisi koperasi:

a. Definisi ILO

Definisi koperasi yang lebih detil dan berdampak internasional diberikan oleh ILO (*International Labour Organization*) sebagai berikut:

*Cooperative defined as an association of persons usually of limited means, who have voluntarily joined together to achieve a common economic end through the formation of a democratically controlled business organization, making equitable contribution to the capital required and accepting a fair share of the risk and benefits of the undertaking.*⁷¹

Dalam definisi ILO tersebut, terdapat 6 elemen yang dikandung koperasi sebagai berikut:

- 1) Koperasi adalah perkumpulan orang-orang (*association of persons*).
- 2) Penggabungan orang-orang tersebut berdasar kesukarelaan (*voluntarily joined together*).
- 3) Terdapat tujuan ekonomi yang ingin dicapai (*to achieve a common economic end*).
- 4) Koperasi yang dibentuk adalah suatu organisasi bisnis (badan usaha) yang diawasi dan dikendalikan secara demokratis (*formation of a democratically controlled business organization*).

⁷⁰ Arifin Sitio & Halomoan Tamba, *Koperasi: Teori dan Praktik*, Erlangga, Jakarta, 2001, hlm. 16.

⁷¹ *Ibid*, hlm. 6.

- 5) Terdapat kontribusi yang adil terhadap modal yang dibutuhkan (*making equitable contribution to the capital required*).
- 6) Anggota koperasi menerima resiko dan manfaat secara seimbang (*accepting a fair share of the risk and benefits of the undertakin*).⁷²

b. Definisi Hatta

Moh. Hatta. Bapak Koperasi Indonesia ini mendefinisikan, koperasi didirikan sebagai persekutuan kaum yang lemah untuk membela keperluan hidupnya. Mencapai keperluan hidupnya dengan ongkos yang semurah-murahnya, itulah yang dituju. Pada koperasi didahulukan keperluan bersama, bukan keuntungan.⁷³

c. Definisi Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.⁷⁴

2. Prinsip Koperasi

Prinsip-prinsip berarti pedoman ataupun tuntutan untuk melaksanakan nilai-nilai ke dalam praktik hidup sehari-hari koperasi. Dengan kata lain prinsip-prinsip adalah operasionalisasi nilai-nilai yang mencerminkan jatidiri koperasi.⁷⁵ Prinsip-prinsip koperasi menurut UU No. 25 Tahun 1992 dan yang berlaku saat ini di Indonesia adalah sebagai berikut:

a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka

Prinsip ini mengandung pengertian bahwa, seseorang tidak boleh dipaksa untuk menjadi anggota koperasi, namun harus berdasar atas kesadaran sendiri. Sifat keterbukaan mengandung bahwa di dalam

⁷² *Ibid*, hlm. 7.

⁷³ Revisond Baswir, *Koperasi Indonesia*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2010, hlm. 2.

⁷⁴ Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, Arikha Media Cipta, hlm. 3.

⁷⁵ Salim Al Idrus, *Kinerja Manajer dan Bisnis Koperasi*, UIN Malang Press, Malang, 2008, hlm.

keanggotaan koperasi tidak dilakukan pembatasan atau diskriminasi dalam bentuk apapun.⁷⁶

b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis

Prinsip pengelolaan secara demokratis didasarkan pada kesamaan hak suara bagi setiap anggota dalam pengelolaan koperasi. pada saat rapat anggota, setiap anggota mempunyai hak suara yang sama dalam pemilihan pengurus dan pengawas. Setiap anggota mempunyai hak yang sama untuk memilih dan dipilih menjadi pengelola.⁷⁷

c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil dan sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota

Koperasi bukan merupakan perkumpulan modal, tetapi perkumpulan orang-orang yang mengabdikan kepada perikemanusiaan dan bukan pada kebendaan, jadi berwatak non kapitalis dan yang diperolehnya merupakan sisa hasil usaha.⁷⁸ Sisa hasil usaha yang dibagikan kepada para anggota dilakukan berdasar perimbangan jasa masing-masing anggota dalam usaha koperasi, yaitu yang dihitung berdasarkan besarnya volume transaksi anggota dalam keseluruhan volume usaha koperasi.⁷⁹

d. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal

Pembatasan bunga atas modal merupakan cerminan bahwa koperasi, selain menaruh perhatian terhadap pemberian imbalan yang wajar terhadap partisipasi anggotanya, juga mendorong tumbuh rasa kesetiakawanan antarsesama anggota koperasi. dengan demikian, setiap anggota yang mengalami kesulitan ekonomi tetap memiliki peluang untuk memperbaiki kondisinya.⁸⁰

⁷⁶ Arifin Sitio & Halomoan Tamba, *Op.Cit*, hlm. 27.

⁷⁷ *Ibid*, hlm. 27.

⁷⁸ G. Kartasapoetra, dkk, *Koperasi Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1991, hlm. 23.

⁷⁹ Revrisond Baswir, *Op.Cit*, hlm. 51.

⁸⁰ *Ibid*, hlm. 52.

e. Kemandirian

Untuk bisa mandiri, koperasi harus mempunyai organisasi dan usaha yang berakar kuat dalam kehidupan masyarakat. Agar koperasi dapat mengakar dalam kehidupan masyarakat maka keberadaan koperasi harus dapat diterima oleh masyarakat. Agar bisa diterima oleh masyarakat maka koperasi harus mampu memperjuangkan kepentingan dan peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat.⁸¹

f. Pendidikan Perkoperasian

Agar anggota koperasi berkualitas baik, berkemampuan tinggi, dan berawawasan luas, maka pendidikan adalah mutlak. Pendidikan perkoperasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam mewujudkan kehidupan berkoperasi, agar sesuai dengan jati dirinya. Melalui pendidikan, anggota dipersiapkan dan dibentuk untuk menjadi anggota yang memahami serta menghayati nilai-nilai dan prinsip-prinsip serta praktik-praktik koperasi.⁸²

g. Kerja sama antar koperasi

Pada masing-masing usaha disadari bahwa kemampuan koperasi masih bervariasi, namun disadari bahwa koperasi-koperasi tersebut pada dasarnya mengemban misi yang sama. Kerjasama antar koperasi dapat dilakukan di tingkat lokal, nasional, internasional. Prinsip ini lebih bersifat strategi dalam bisnis.⁸³ Dengan prinsip kita memahami pedoman atau tuntutan tingkah laku lahiriah yang perlu dilaksanakan untuk mewujudkan cita-cita.

3. Sumber Daya Manusia Koperasi

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri. Dalam organisasi koperasi, yang menentukan jalannya kegiatan koperasi adalah pengurus, pengelola, pengawas dan karyawan. Pengurus yang menunjang keberhasilan koperasi

⁸¹ *Ibid*, hlm. 52.

⁸² Arifin Sitio & Halomoan Tamba, *Op.Cit*, hlm. 30.

⁸³ *Ibid*, hlm. 31.

adalah pengurus yang mampu menangkap aspirasi anggota dan mampu menjelaskan gagasan koperasi.⁸⁴

Pengurus koperasi sangat memegang peranan pengetahuan dalam perkembangan koperasi karena tugas pengurus adalah mengelola koperasi dan usahanya. Adapun wewenang pengurus menurut UU No. 25 Tahun 1992 adalah:

- a. Mewakili koperasi di dalam dan di luar pengadilan
- b. Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar
- c. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan rapat anggota.⁸⁵

Selain pengurus, sumber daya manusia koperasi lainnya yang memegang peranan penting dan merupakan ujung tombak keberhasilan koperasi adalah pengelola. Pengelola koperasi adalah orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya usaha koperasi sehari-hari. Tanggung jawab tersebut didasarkan pada tugas yang dibebankan dan wewenang yang dilimpahkan pengurus kepadanya. Jadi, fungsi pengelola sangat strategis dalam pengembangan koperasi.⁸⁶

Perangkat organisasi koperasi lainnya yang sangat penting bagi koperasi adalah pengawas. Sebagaimana dikemukakan oleh Sukamto Reksohadiprodjo sebagai berikut: “kegiatan dalam koperasi akan meliputi proses produksi, pembelanjaan, pemasaran, personalia, akuntansi dan administrasi, sehingga fungsi pengurus, pengawas dan pengelola ialah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi proses tersebut agar tujuan dapat lebih lancar tercapai”. Dengan tugas mengawasi proses kegiatan dalam koperasi tersebut. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa agar koperasi dapat mewujudkan cita-

⁸⁴ Salim Al Idrus, *Kinerja Manajer dan Bisnis Koperasi*, UIN Malang Press, Malang, 2008, hlm. 82.

⁸⁵ *Ibid*, hlm. 82.

⁸⁶ *Ibid*, hlm. 83.

citanya maka baik pengurus, pengawas maupun pengelola dan karyawan harus mempunyai kemampuan yang memadai, sehingga tidak akan terlepas dari peran tingkat pendidikan yang pernah ditempuhnya, pengalaman berkoperasi, pendidikan atau pelatihan yang pernah diperolehnya.⁸⁷

G. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan hasil penelitian sebelumnya dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nurfitri Hidayanti, Busaini, dan Moh. Huzaini (2017)	Etos Kerja Islami dan Kesejahteraan Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Syariah..	Kualitatif	Belum semua karyawan PT. Adira Dinamika Multi Finance Syariah, Tbk Cabang Mataram memiliki etos kerja Islami. Hal ini disebabkan karena beberapa hal: 1. Ada beberapa karyawan yang datang terlambat. 2. Demi mendapatkan keuntungan semata atau mengejar target penjualan beberapa karyawan terkadang tidak jujur dalam menjalankan tugasnya. Karyawan sudah tercapai tingkat kesejahteraannya karena telah melengkapi lima fase indikator kesejahteraan.
2.	Wahyu Setyorini dan Kusumantoro	Peran Sumber Daya Manusia Dalam Koperasi	Deskriptif Kualitatif	Tidak tercapainya kategori sehat bagi Koperasi Karyawan Pura

⁸⁷ *Ibid*, hlm. 83-84.

	(2016)	Aspek Penilaian Manajemen Penilaian Kesehatan Koperasi		Group disebabkan oleh faktor manajerial, mulai tidak jelasnya tujuan Koperasi hingga pembagian tugas yang tidak terdokumentasi dengan baik serta tidak memiliki Standar Operasional Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP). Peran SDM Koperasi Karyawan Pura Group masih belum optimal jika dibandingkan dengan potensi yang ada. Hal tersebut dikarenakan lemahnya pengelolaan manajerial Koperasi
3.	Sutono dan Fuad Ali Budiman (2009)	Pengaruh Kepemimpinan dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil di Kecamatan Rembang	Kuantitatif	Variabel kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KJKS BMT di Kecamatan Rembang. Pada variabel etos kerja perhitungan regresi linier berganda diperoleh nilai lebih kecil, artinya pada variabel etos kerja secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Bagus Mohamad Ramadhan dan Muhamad Nafik Hadi Ryandono (2015)	Etos Kerja Islami Pada Kinerja Bisnis Pedagang Muslim Pasar Besar Kota Madiun.	Kualitatif	Etos kerja Islami pada pedagang muslim di Pasar Besar Madiun berdampak positif terhadap kinerja bisnis dilihat dari peningkatan omset yang diperoleh, laba, usaha, pangsa pasar, serta jumlah tenaga kerja yang

				bertambah.
5.	Mokhamat Ansori (2007)	Analisis Kualitas Dan Kuantitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang	Kuantitatif	Dari hasil perhitungan sumbangan relative baha kualitas dan kuantitas mempunyai nilai masing-masing sebesar 99% dan 0,003%. Sehingga kualitas paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor secretariat daerah Kabupaten Rembang.

Sumber: Beberapa jurnal yang diolah, 2018.

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yakni sebagai berikut:

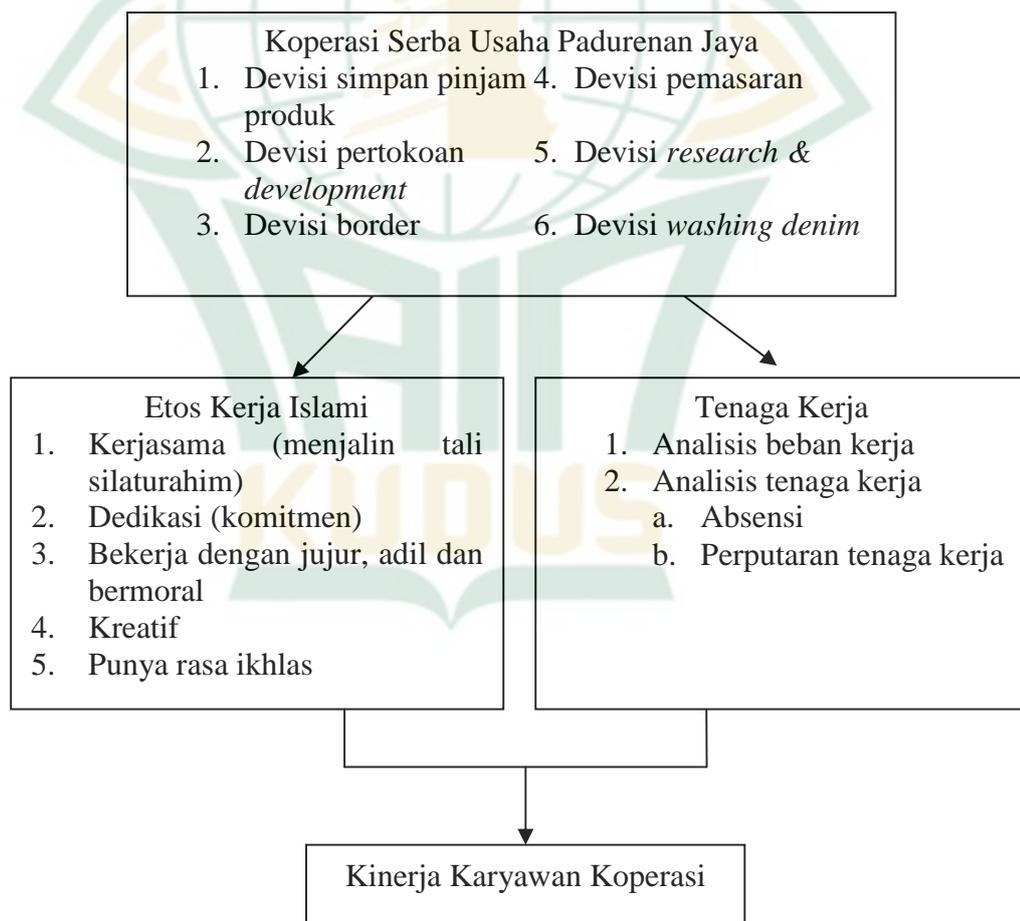
1. Pada penelitian pertama, persamaannya yaitu metode penelitian kualitatif, meneliti etos kerja Islami karyaan. Dengan perbedaan penelitian sebelumnya meneliti kesejahteraan Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Syariah cabang Mataram.
2. Pada penelitian kedua, persamaannya yaitu metode penelitian kualitatif, meneliti sumber daya manusia koperasi. Dengan perbedaan penelitian sebelumnya menilai kesehatan koperasi di Kabupaten Kudus, sedangkan penelitian ini menilai kinerja karyawan dari sebuah Koperasi Serba Usaha Padurenan Jaya.
3. Pada penelitian ketiga, memiliki kesamaan pada indikator etos kerja islami dan menilai kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian sebelumnya menggunakan metode kuantitatif dan penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan objek penelitian yang berbeda.
4. Pada penelitian keempat, persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang etos kerja Islami pada kinerja bisnis, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian sebelumnya pada kinerja bisnis pedagang muslim Pasar Besar Kota Madiun.
5. Pada penelitian kelima, persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dan menilai

kinerja dari karyawan. Sedangkan perbedaannya pada metode yang digunakan sebelumnya pada kuantitatif, penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pada penelitian ini menggunakan indikator etos kerja Islami untuk meneliti kualitas sumber daya manusia serta objek penelitian.

H. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dibuat didasarkan dengan proses atau alur dalam merencanakan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan dalam perencanaan sumber daya manusia. Sehingga nantinya dianalisis oleh peneliti dan dapat ditarik kesimpulan diakhir.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Sumber: Pengembangan teori etos kerja islami dan tenaga kerja untuk penelitian ini.