

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Lingkungan Kerja

a. Definisi Lingkungan

Lingkungan merupakan segala sesuatu hal yang terdapat didalam suatu tempat atau ruang tempat manusia atau makhluk hidup berada dan yang bisa mempengaruhi hidupnya.¹ Penfertian lain, lingkungan adalah gabungan dua kondisi fisik yang mencakup keadaan sumber daya alam semisal tanah, energi surya, air, mineral serta fauna dan flora yang tumbuh ditanah maupun didalam lautan.

Jadi, lingkungan adalah semua aspek disekitar makhluk hidup. Suatu arti yang tidak bisa dipisahkan dalam suatu ruang dengan seluruh benda, keadaan, daya, serta makhluk hidup. Dan termasuk juga manusia dengan sifat-sifatnya yang bisa mempengaruhi kehidupnya.

b. Definisi Kerja

Definisi kerja semua usaha (dibayar atau tidak dibayar) yang kita laksanakan guna menciptakan dunia menjadi suatu tempat yang lebih baik, makin mendekati Allah mengupayakan segala sesuatu.² Definisi lain, kerja merupakan sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai profesi, sengaja dilakukan guna mendapatkan uang. Kerja merupakan suatu kegiatan melakukan sesuatu.

Jadi, kerja bisa diartikan sebagai suatu yang dilaksanakan individu guna mendapatkan penghasilan untuk memenuhi kehidupannya.

¹ Siahaan, *Hukum Lingkungan dan ekologi Pembangunan* (Jakarta: Erlangga, 2004), 4.

² Gregory F.A. Pierce, *10 Cara Menyeimbangkan Hidup Anda di Tempat Kerja* (Yogyakarta: Kanisius, 2006), 41.

c. Definsi Lingkungan Kerja

Segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan bisa mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diemban kepadanya, misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya disebut juga Lingkungan kerja.³

Kelangsungan hidup organisasi (perusahaan) dipastikan dari keahlian perusahaan memberi tanggapan yang sesuai terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan aspek yang menentukan apa yang harus dilaksanakan perusahaan agar dapat berhasil. Sehingga lingkungan kerja dalam perusahaan sangat dibutuhkan terhadap keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebab, jika perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang tidak bisa mendukung karyawannya dalam melakukan aktivitas mengakibatkan tujuan dari perusahaan tidak seperti yang diharapkan. Oleh sebab itu, menurut Swastha dan Sukotjo, berpendapat bahwa, “lingkungan kerja merupakan keseluruhan dari aspek-aspek ekstern yang dapat mempengaruhi perusahaan”.⁴

Lingkungan kerja juga menjadi alah satu bagian komponen yang sangat penting dalam karyawan melaksanakan pekerjaannya. Dengan diperhatikannya lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi lingkungan kerja yang dapat memberikan dampak yang positif bagi karyawan untuk bekerja, maka hal tersebut bisa berpengaruh pada semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja juga merupakan segala sesuatu yang berada disekitar para pekerja yang dapat berdampak bagi dirinya dalam melaksanakan tugasnya yang telah

³ Pandi Afandi, *Concept & indicator Human resources Management For Management Researth* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2016), 51.

⁴ Andi Rasyid Pananrangi, “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng”, *Jurnal Mirai Management*, Volume 2 Nomor 1, Oktober (2017): 83.

diberikan. Pendapat Saydam, mengartikan lingkungan kerja sebagai, “keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri”. Meskipun lingkungan kerja adalah salah satu faktor penting serta bisa berdampak pada kinerja karyawan, tetapi masih banyak perusahaan yang belum maksimal dalam memperhatikan kondisi dan situasi lingkungan kerja disekitar perusahaannya.

Apabila lingkungan kerja sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, artinya suatu kondisi lingkungan kerja tersebut bisa dikatakan baik. Menurut Lewa dan Subono, lingkungan kerja harus dibuat sedemikian rupa agar bisa mewujudkan hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang menyenangkan bisa menjadikan karyawan merasa betah untuk menyelesaikan pekerjaannya dan dapat mencapai suatu hasil yang maksimal. Sebaliknya, kalau keadaan lingkungan kerja tidak memadai bisa membuat dampak yang tidak baik dalam masalah produktifitas kinerja karyawan. Menurut Sedarmayati, mengartikan lingkungan kerja sebagai “keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok”.⁵

Menurut Nitisemito, lingkungan dalam sebuah perusahaan termasuk hal yang penting untuk ditekankan lebih layak. Walaupun, lingkungan kerja tidak menjalankan proses produksi dalam suatu perusahaan, tetapi lingkungan kerja memiliki dampak langsung terhadap karyawan yang ada

⁵ Nela Pima Rahmawati, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Adminitrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 8 No. 2 Maret (2014): 2.

dalam menjalankan proses produksi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai bisa menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan. Artinya, lingkungan kerja merupakan semua hal sesuatu yang berada ditempat pekerja yang bisa berdampak pada dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya yang telah diiban.⁶ Alex S. Nitisemito mengemukakan, bahwa lingkungan kerja terdiri dar 2 (dua) jenis, dan jenisnya adalah sebagai berikut;

1) Internal

Lingkungan kerja internal adalah faktor yang dapat mempengaruhi pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan secara langsung atau sesuatu yang berada dilingkungan karyawan yang dapat berdampak dalam keberhasilan.

2) Eksternal

Lingkungan kerja eksternal merupakan sesuatu yang berada disekitar karyawan yang secara tidak langsung bisa berdampak bagi dirinya untuk bekerja menjalankan kewajibannya. Artinya, lingkungan kerja eksternal adalah lingkungan yang tidak langsung berdampak pada kinerja dan semangat kerja para karyawan.

Lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang bisa berdampak dalam produktivitas kerja dan efektivitas kerja semua karyawan. Bentuknya bisa berupa lingkungan materiil, seperti sarana produksi dan tempat, maupun lingkungan psikologis, contohnya suasana hubungan sosial antara personal perusahaan atau organisasi. Pendapat Rokhman, lingkungan kerja tercipta karena adanya komitmen eksternal, hal ini terjadi karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab

⁶ Febrio Lengkong, “Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan)”, *Jurnal EMBA*, Vol. 7 No. 1 Januari (2019): 284.

dan komitmen internal sangat ditentukan oleh keahlian pemimpin dan lingkungan organisasi dalam membutuhkan sikap dan perilaku profesional dalam menyelesaikan tanggung jawab perusahaan.⁷

Jadi, lingkungan kerja dapat diartikan suatu faktor yang penting untuk menciptakan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Karena, lingkungan kerja memiliki dampak langsung kepada para karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi. Situasi kondisi lingkungan kerja bisa dikatakan baik, jikalau karyawan bisa menjalankan kegiatan secara maksimal, aman, nyaman, dan sehat. Oleh sebab itu, menciptakan lingkungan kerja yang baik akan sangat berdampak dalam keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, jikalau lingkungan kerja yang masih kurang baik juga bisa membuat penurunan semangat dan motivasi kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja para pegawai.

d. Jenis-Jenis Lingkungan

Lingkungan dibedakan menjadi beberapa jenis, lingkungan yang memiliki dampak langsung (*direct*) terhadap organisasi dan yang tidak langsung (*indirect*). Lingkungan yang bisa berdampak langsung adalah lingkungan kerja (*task environment*), sedangkan lingkungan yang tidak berpengaruh langsung adalah lingkungan umum (*general environment*).⁸

1) Lingkungan Langsung

Lingkungan langsung dapat berdampak pada organisasi secara langsung. Oleh sebab itu, lingkungan tersebut disebut sebagai stakeholder (pihak yang menentukan nasib organisasi).

⁷ Agung Prihantoro, *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen* (Sleman: CV Budi Utama, 2015), 21.

⁸ Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen* (Kudus: Elisa.Com, 2009), 140.

Lingkungan langsung ada dua macam yaitu internal dan eksternal. dibawah ini, ada beberapa contoh lingkungan internal, yang kemudian diteruskan dengan contoh lingkungan eksternal.

a) Lingkungan Langsung Internal

Lingkungan langsung internal ada didalam organisasi, dan bukan merupakan bagian lingkungan eksternal. Lingkungan internal menjadi bagian dari lingkungan yang dihadapi oleh manajer individual bukan organisasi secara keseluruhan.

- i. Pekerja
- ii. Dewan Komisaris
- iii. Pemegang Saham
- iv. Jaringan Stakholder⁹

b) Lingkungan Langsung Eksternal

- i. Konsumen
- ii. Pemasok
- iii. Pesaing
- iv. Pemerintah
- v. Lembaga keuangan
- vi. Kelompok-Kelompok Lain¹⁰

2) Lingkungan Umum (Lingkungan Tidak Langsung)

Lingkungan ini tidak berdampak secara langsung, setidaknya pada saat sekarang ini. Melainkan memberi dampak organisasi dengan dua cara : (1) mendorong terciptanya stakeholder, (2) terbentuknya lingkungan dimana organisasi harus mengantisipasi perubahan lingkungan. Dibawah ini ada elemen lingkungan umum:

- i. Demografi
- ii. Gaya Hidup
- iii. Nilai Sosial
- iv. Ekonomi

⁹ Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, 146-148.

¹⁰ Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, 141-145.

- v. Politik
- vi. Teknologi¹¹

Selain dua macam lingkungan kerja diatas, ada tiga macam lingkungan kerja lainnya, sebagai berikut: lingkungan kerja non fisik, lingkungan kerja fisik dan sosial religius.

a) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan tempat dimana para karyawan menjalankan atau mengerjakan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas yang diberikan. Pendapat Sedarmiyanti, lingkungan kerja fisik adalah “semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang berbentuk fisik dan mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung”. Menurut Nitisemito, faktor-faktor lingkungan kerja fisik sebagai berikut:

- a) Sirkulasi udara
 - b) Penerangan
 - c) Musik ditempat kerja
 - d) Kebersihan
 - e) Keamanan ditempat kerja
- b) Lingkungan kerja non fisik

Sedarmiyanti berpendapat bahwa, lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan bawahan ataupun hubungan semua teman kerja ataupun hubungan dengan atasan. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat dianggap sebagai permasalahan kecil, karena lingkungan non fisik dapat memberi dampak terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harusnya bisa membuat hubungan yang baik antara para pekerja didalam perusahaan, agar dapat mendukung satu sama lain guna mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama.

¹¹ Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, 149-152.

Sumartono dan Sugito berpendapat bahwa, aspek-aspek lingkungan kerja non fisik sebagai berikut:

- (1) Hubungan antar karyawan
- (2) Hubungan atasan dengan bawahan (pimpinan dengan karyawan)
- (3) Hubungan antara karyawan dengan pemimpin¹²

c) Sosial religius

Kamus besar bahasa Indonesia mengartikan religius adalah sebagai taat kepada agama. Pengertian tersebut melihat adanya sifat yang lebih dalam dari pada pengertian agama atau religi “Kamus Latin-Indonesia memberi istilah *religio* berasal dari bahasa latin, *relego*, yang berarti memeriksa lagi, menimbang-nimbang, merenungkan keberatan hati nurani.¹³ Jadi, sosial religius adalah segala bentuk sosialisme yang berdasarkan pada nilai religius.

Berdasarkan hak asasi lingkungan kerja islami ada beberapa prinsip moral yang relevan untuk lingkungan perusahaan. Prinsip ini juga dimaksudkan sebagai pedoman untuk melakukan perubahan sosial beragama. Prinsip lingkungan kerja islami bertumpu pada dua unsur pokok dari pendapat biosentrisme dan ekosentrisme. Pertama, komunitas moral tidak hanya dibatasi dengan komunitas sosial, melainkan mencakup komunitas ekologis seluruhnya. Kedua hakikat manusia tidak hanya makhluk sosial, melainkan juga ekologis dan religius. Kedua unsur ini juga mewarnai hampir seluruh prinsip lingkungan kerja islami di antaranya, adalah:

¹² Virgiyanti, “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Fresh PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour) Plaza Tangerang City), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 61 No. 2 Agustus (2018): 57.

¹³ Fauzan, *Pengaruh Religiustas dan Etika Kerja Islami Terhadap Motivasi Kerja*, *Jurnal Moderisasi*, Volume 8, Nomer 3, oktober (2012) : 215.

(1) *Muhasabah* (evaluasi diri)

Melakukan evaluasi terhadap lingkungan kerja merupakan suatu prinsip dasar bagi manusia sebagai bagian dari lingkungan. Manusia berkewajiban menghargai hak sesama makhluk hidup untuk beradat, hidup, tumbuh dan berkembang secara alamiah dengan tujuan penciptanya. Sebagai perwujudan nyata dari bukti adanya pengelolaan lingkungan kerja, manusia perlu memelihara, merawat, menjaga, melindungi dan melestarikan lingkungan seisinya sebagai syukur kita kepada Allah SWT.

(2) *Murraqobah* (kedekatan pada pencipta alam)

Terkait dengan prinsip muhasabah terhadap lingkungan kerja islam merupakan tanggung jawab moral terhadap karyawannya.

(3) *Muaqobah*

Dengan prinsip ini yang ditentukan adalah: nilai, kualitas, cara hidup dan bekerja dengan baik, bukan hanya tentang mencari kekayaan dunia, melainkan belajar hidup dengan cara hidup yang penuh dengan kesederhanaan.

(4) *Muhaddah* (kesatuan)

Muncul kenyataannya bahwa manusia bagian integral dari alam semesta. Ia ikut merasa apa yang terjadi dalam alam, karena ia merasa satu dengan alam dan lingkungan.¹⁴

¹⁴ Sumantri Arif, *Kesehatan Lingkungan Dalam Persepsi Islam*, Jakarta: Kencana, 2010, hlm. 249.

e. Indikator dan Dimensi Lingkungan Kerja

Indikator dan dimensi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

Dimensi pencahayaan, indikatornya adalah sebagai berikut:

- 1) Jendela ditempat kerja
- 2) Lampu penerangan ditempat kerja

Dimensi warna, indikator adalah sebagai berikut:

- 1) Tata warna
- 2) Dekorasi

Dimensi suara, indikatornya adalah sebagai berikut:

- 1) Bunyi mesin
- 2) Bunyi musik

Dimensi udara, indikatornya adalah sebagai berikut:

- 1) Suhu udara didalam tempat kerja
- 2) Kelembapan udara.¹⁵

f. Lingkungan Kerja dalam Pandangan Islam

Arti lingkungan didalam bahas arab "*bi'ah*" yang memiliki arti tempat tinggal. Menurut, Ibnu Manzhur, *bi'ah* (lingkungan) artinya tempat tinggal, disebut juga tempat tinggal suatu kaum tertentu, dimana mereka tinggal di dalamnya. Artinya secara etimologi *bi'ah* (lingkungan) sedangkan menurut ilmiah artinya tempat atau rumah manusia yang sangat luas dan lebih mencakup daripada etimologi tersebut. Jadi kata *bi'ah* (lingkungan) mencakup tempat tinggal manusia beserta apa saja yang ada didalamnya dari unsur-unsur materi dan sosial, etika, aturan ekonomi dan politik, adat-istiadat, kepercayaan dan ilmu pengetahuan.¹⁶

Jadi lingkungan kerja merupakan semua segala sesuatu yang berada didalam wilayah para pekerja

¹⁵ Pandi Afandi, *Concept & indicator Human resources Management For Management Research* , 57.

¹⁶ Jaribah bin Ahmad Al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khathab* (Jakarta Timur: Khalifa, 2006), 24.

yang bisa memberi dampak terhadap tugas-tugasnya yang telah dibebankan, tetapi umumnya definisi lingkungan kerja adalah lingkungan dimana para karyawan menjalankan pekerjaan dan tugasnya. Menurut pandangan islam, menciptakan kenyamanan dan ketenangan dalam sebuah tempat kerja merupakan suatu yang harus dikasihkan kepada para karyawan yang bekerja agar seseorang dapat bekerja dengan maksimal. Didalam surat Al-Mujadalah, ayat 11 dikatakan:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجْلِسِ فَاَفْسَحُوْا يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْ وَاِذَا قِيْلَ اَنْشُرُوْا فَاَنْشُرُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ

Artinya: “hai orang-orang yang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majelis”, maka niscaya Allah akan memberikan kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikanmu, orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al-Mujadalah (58) : 11)¹⁷

Isi kandungan surat tersebut adalah jika ada seseorang yang berada didalam suatu majelis, harusnya saling menghormati dan menjaga kondisi

¹⁷ Al-Qur'an Surat Al-Mujadalah ayat 11, *Al-Halim Qur'an dan Terjemahan*, (Halim Publishing dan Distributing), 543.

damai, dengan memberikan kelapangan kepada orang lain. Tak terkecuali pada saat kita berada didalam kantor tempat kerja, dikarena bekerja merupakan salah satu bentuk perbuatan amal sholeh untuk memenuhi kebutuhan kita sehari-hari.

2. Keterampilan

a. Pengertian Keterampilan

Tingkat keterampilan dari pegawai atau karyawan sendiri adalah salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai atau karyawan. Seacara sederhananya, keterampilan merupakan sifat yang dimiliki oleh seorang individu dalam memperlihatkan kemampuannya untuk melakukan tugas mental atau fisik yang bisa diobservasi.¹⁸ Keterampilan juga bisa dikatakan sebagai keahlian pengetahuan seseorang untuk menerjemahkan sesuatu kedalam praktis sehingga terwujudnya tujuan yang diharapkan. Keterampilan juga sesuatu yang dimiliki oleh seorang manajer dalam memotivasi para karyawan agar menjadi lebih produktif dalam bekerja.¹⁹

Keterampilan adalah salah satu pertalian yang paling komplementer bahwa wujud dari orang yang mempunyai kompetensi bisa dilihat dari keterampilan yang dia miliki seberapa tingkatnya. Orang dengan keterampilan akan menunjukkan tingkat kemadiriannya didalam suatu pekerjaan, bisa diandalkan dalam menjalankan suatu pekerjaan serta ahli dalam suatu bidang tertentu yang telah ditekuni, seperti pelatihan yang dilakukan oleh karyawan yang fundamental dengan syarat yang berkualitas. Dengan keahlian yang dimiliki merupakan salah satu bagian dari

¹⁸ Budy Purnawanto, *Manajemen SDM Berbasis Proses* (Jakarta: Grasindo, 2010), 91.

¹⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Kelima* (Depok: RajaGrafindo Persada, 2017), 273.

kompetensi seorang karyawan untuk bisa diberi penilaian.²⁰

Menurut Lian, berpendapat bahwa keterampilan merupakan keahlian seorang individu dalam menjalankan aktivitasnya atau pekerjaannya. Keterampilan kerja bisa dipandang sebagai keahlian guna menjalankan sesuatu aktivitas atau suatu kerjaan yang diperlukan dalam kehidupan. Iriyanto, berpendapat bahwa keterampilan tidak hanya berhubungan dengan kemampuan orang lain dalam melakukan suatu sifat *trangible*. Tidak hanya *physical*, arti *skill* bisa mengarah ke permasalahan mental, manual, *motoric*, *perceptual*, serta *social abilitiesseseorang*. Menurut Iverson, menyatakan bahwa selain *training* yang diperlukan untuk mengemban kemampuan, keterampilan juga harus memerlukan keahlian yang mendasar (*basic ability*) guna melaksanakan suatu kerjaan dengan tepat dan mudah.²¹

b. Jenis Keterampilan

1) Keterampilan Teknis

Menurut Yukl, pengetahuan tentang prosedur, metode, proses serta teknik untuk menjalankan salah satu kegiatan tertentu, dan keahlian untuk menggunakan alat-alat relevan bagi kegiatan disebut sebagai keterampilan teknis. Keterampilan teknis merupakan keahlian tertentu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, dan mengacu pada indikator: memanfaatkan alat-alat yang tersedia, melakukan SOP pekerjaan dan menangani kesalahan dalam suatu pekerjaan.

²⁰ Andi Rasyid Pananrangi, “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng”, *Jurnal Mirai Management*, Volume 2 Nomor 1, Oktober (2017): 83.

²¹ Febrio Lengkong, “Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan, *Jurnal EMBA*, Vol. 7 No. 1 Januari (2019): 283.

2) Keterampilan Konseptual

Suatu keterampilan yang berhubungan dengan keahlian, untuk menganalisa permasalahan yang ada. Swiderski, mengemukakan keterampilan analitik umum, daya berpendapat, dan proses berpikir logis disebut dengan keterampilan konseptual. Kapasitas individu untuk mengkoordinasi aktivitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan bisa juga disebut dengan keterampilan konseptual, dan mengacu pada indikator, yaitu: tenggap kepada sesuatu yang berubah, menggunakan peluang yang ada, memberikan sebuah ide, serta memberi solusi untuk menyelesaikan suatu masalah yang ada.²²

c. Dimensi

Seseorang yang dapat memenuhi unsur kompetensi atau keterampilan secara utuh tidak cukup dengan pengetahuan dan keahlian semata, tapi perlu juga etika, sebab etika berkaitan dengan kepuasan pelanggan ataupun sesama karyawan dan atasan. Oleh karena itu, para ahli membuat ukuran (dimensi) kompetensi atau keterampilan, salah satunya adalah etika (sikap). Untuk lengkapnya diuraikan sebagai berikut.

- 1) *Wawasan*. Mempunyai wawasan yang didapatkan dari pelatihan dan belajar, kursus-kursus yang berhubungan dalam hal segala bidang.
- 2) *Kemampuan*. Mempunyai kemampuan dalam pekerjaan yang dibebankan kepadanya, serta bisa menanganinya dengan baik. Namun hal tersebut, selain kemampuan yang dimiliki dia juga wajib mempunyai keahlian menyelesaikan

²² Sopan Andianto, "Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Negeri di wilayah Jakarta Pusat", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 291-292.

berbagai persoalan serta secara efisien dan cepat dengan standar yang ada.

- 3) *Sikap atau kepribadian*. Memiliki sikap atau kepribadian yang baik (baik, sopan serta jujur). Agar seseorang menjalankan tugasnya dengan baik ataupun benar. Sikap atau kepribadian adalah salah satu hal yang sangat penting untuk usaha dalam bidang jasa ataupun yang lainnya, dan mempunyai dampak kepada *image* perusahaan.²³

d. Keterampilan dalam Pandangan Islam

Manusia merupakan makhluk sosial yang bisa diharapkan memberi manfaat atas keahlian atau keterampilan yang ia miliki dalam berkehidupan antar manusia. Manusia hidup tidak untuk hidup berindividu, namun guna menjadi salah satu yang bisa berguna didalam berkehidupan sosial antar manusia.

Seseorang menjadi warga yang baik dituntut untuk bisa memberikan manfaat untuk dirinya sendiri maupun kepentingan bermasyarakat. Didalam kasus tersebut, bisa ditarik guna melihat Hadis Nabi yang menyatakan kasus tersebut, hadis tersebut berbunyi:

خيرنا أنفعهم للناس

Artinya : “Manusia terbaik adalah mereka yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya”.

Didalam arti hadis tersebut dikatakan bahwa seseorang yang bermanfaat untuk orang lain didalam kehidupan bersosial, seorang individu harus mempunyai keahlian atau ketrampilan tertentu, baik keterampilan non fisik dan fisik. Seorang individu harus mempunyai keahlian atau keterampilan yang mumpuni seperti guru, dokter,

²³ Yusniar Lubis, dkk., *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2018), 57.

petani, tukang bangunan dan sebagainya agar bermanfaat bagi masyarakat maupun organisasi perusahaan. Arti hidup dari orang lain ditunjukkan dari besarnya partisipasi yang telah ia lakukan di masyarakat tempat dia tinggal. Hal itu tercantum dalam Al-Qur'an surat Al-A'raf ayat 10, yang berbunyi:²⁴

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ

Artinya: “Sesungguhnya, Kami telah menempatkan kalian di bumi, dan telah menentukan berbagai sumber kehidupan untuk kalian di sana. Hanya sedikit di antara kalian yang bersyukur.” (QS Al A'raf ayat 10)

Dapat disimpulkan dari ayat tersebut mengenai sumber kehidupan yang sangat banyak dan bisa bermanfaat bagi orang-orang didalam melakukan pekerjaannya didunia. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan itu sangat banyak. Seseorang harus mampu melatih dan memperbaiki keterampilannya agar lebih profesional.

Berusaha agar selalu beramal untuk untuk menciptakan kesejahteraan ataupun kemakmuran dimuka bumi bisa diartikan suatu hal yang harus dibina dan dikembangkan sesuai dengan keterampilan yang bisa mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan dalam kehidupan bermasyarakat merupakan tuntutan agama islam bagi para penganutnya. Di Al-Qur'an telah diungkap banyaknya keterampilan, sebagai contohnya keterampilan dalam bidang pertanian, keterampilan dalam bidang perdagangan, keterampilan dalam

²⁴ Al-Qur'an Surat Al-A'raf ayat 10, *Al-Halim Qur'an dan Terjemahan*, (Halim Publishing dan Distributing), 151.

bidang perternakan, keterampilan dalam bidang teknik, keterampilan dalam bidang obat-obatan, keterampilan dalam bidang pengadministrasian, keterampilan dalam bidang dakwah, serta keterampilan dalam bidang yang lainnya. Wujud keterampilan yang diperlukan masyarakat dalam berkehidupan sosial pasti terus akan berkembang dengan baik seperti tingkat peradaban yang semakin canggih.

Sesuai dengan penjelasan diatas, orang-orang muslim sejatinya harus menjadi pelopor untuk mengembangkan bermacam-macam keterampilan bagi pemenuhan kebutuhan hidup modern, dimana akan mengalami kemajuan yang pesat. Prinsip sifat beramal harus menjadikan orang-orang muslim untuk menjadi lebih produktif tidak cuma bersifat konsumtif. Bukankah lebih baik jika orang-orang muslim cuma mempunyai sifat memperhatikan terhadap sifat yang mengembangkan wawasan serta keterampilan yang berhubungan sama ilmu-ilmu agama, semisal contoh kejadian pada masa pertengahan.

Abainya orang-orang muslim mengenai perkembangan ilmu teknologi militer, ilmu tani, ilmu perhubungan, serta sebagainya dimasa sekarang merupakan hasil dari tidaknya kemajuan umat islam. Guna menciptakan individu-individu mempunyai kelebihan dari bermacam-macam keahlian disegala bidang, yayasan-yayasan pendidikan yang dimiliki oleh umat islam harus memperhatikan hal-hal yang dapat membina dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan dikehidupan modern sekarang.²⁵

²⁵ Sudarto, "Keterampilan dan Nilai Sebagai Materi Pendidikan dalam Prespektif Islam", Jurnal Al Lubab, Volume 1, No. 1 Tahun (2016): 109-111.

3. Upah

a. Pengertian Upah

Menurut pendapat Andrew berpendapat mengenai terbentuknya administrasi upah (bisa juga dibidang kompensasi) terlibatnya keseimbangan semua yang telah dihitung. Pengupahan juga adalah salah satu hal yang perlu ditimbangkan perhitungannya untuk hal yang harus benar-benar sebanding. Didalam hal tentang karyawan, hadiah yang berupa uang adalah kompensasi yang harus diberi pada karyawan untuk menghargai apa yang telah mereka kerjakan. Wujud dari upah yang diberikan, wujud gaji maupun upah diatur oleh atasan dan bawahan sesuai dengan perjanjian kerja.

Upah yang diberikan adalah sebuah timbal balik atau imbalan bagi seseorang, membayar seseorang atas jasa yang sudah dikeluarkan oleh para karyawan. Berbagai macam-macam cara dalam membayar upah, baik berwujud uang ataupun yang tidak berwujud uang (*nonfinacial*). Memberikan upah biasa dilakukan dengan cara konsep pembayaran yang bermakna luas dibandingkan dengan konsep gaji, upah umumnya berbentuk uang namun tidak suatu dimensi yang *nonfinacial*.²⁶

Beberapa macam jenis kompensasi karyawan, yakni berupa langsung yaitu upah maupun gaji, sedangkan wujud kompensasi tidak langsung yang yaitu keuntungan dan pelayanan.

1) Upah dan Gaji

Membayar uang untuk pegawai atau uang yang biasanya dibayarkan untuk pegawai dengan hitungan jam, hari, serta setengah hari disebut upah. Sedangkan uang yang dibayarkan kepada pegawai karena mengeluarkan jasanya yang diberikan dengan hitungan bulan disebut gaji.

²⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 83-84.

Ada beberapa prinsip-prinsip upah dan gaji, yakni tingkat pembayaran, struktur pembayaran, menentukan pembayaran secara individu, cara pembayaran, serta kontrol pembayaran.

a) Tingkat pembayaran

Biasanya bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

b) Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran biasanya berkaitan sama pemerataan pembayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi posisi jabatan di suatu organisasi nirlaba.

c) Penentuan Bayaran Individu

Penentuan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja.

d) Cara Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, maupun per bulan). Kedua, metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

e) Kontrol Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Kewajiban mengontrol pembayaran ada beberapa hal, *pertama*, kompensasi yang dikembangkan serta menaikan fungsionalnya. *Kedua*, menghitung hasil yang masih bertolak belakang sama standar yang sudah ditetapkan. *Ketiga*, mengubah stadarisasi pembayaran yang sesuai.

2) *Benefit* dan Pelayanan

Nilai keuangan langsung bagi karyawan dengan cara yang cepat dan bisa ditentukan disebut *Benefit*. Pelayanan merupakan nilai keuangan langsung bagi karyawan yang tak bisa mudah untuk menentukannya.

Benefit mempunyai tujuan memperkecil *turnover*, modal kerja yang meningkat, serta keamanan yang meningkat. Beberapa standar sistem benefit yaitu kemampuan membayar, biaya, kekuatan kerja, kebutuhan, reaksi kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, serta relasi. Sedangkan, sistem pelayanan berupa adanya tim olahraga, laporan tahunan untuk pegawai, surat kabar perusahaan kamar tamu pegawai, toko perusahaan, *discount* (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, pemberian makan siang, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, tempat parkir, ada program rekreasi atau darmawisata, adanya fasilitas medis serta dokter perusahaan.²⁷

Definisi upah dari pendapat Hasibuan, merupakan bentuk balas jasa yang diberikan pada karyawan harian dalam pedoman perjanjian yang telah disepakati untuk membayarnya. Dari penjelasan itu, ada salah satu yang butuh dielaborasi dalam upah, maksudnya adalah untuk balas jasa yang layak dan adil yang telah dibayar untuk karyawan dari jasanya dalam bentuk tercapainya tujuan organisasi. Upah juga adalah sebuah imbalan berupa uang yang diberikan untuk karyawan atas dasar jumlah barang yang diproduksi atau pelayanan yang telah dikeluarkan dalam hitungan jam. Oleh karena itu, tidak sama dengan gaji, yang biasanya besarnya tetap, jumlah upah bisa berubah sesuai dengan jasa yang dikeluarkan oleh para karyawan. Prinsip upah

²⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 85-87.

berkaitan dalam pemberian bayaran untuk karyawan harian.

Dari beberapa penjelasan diatas, upah bisa diartikan semacam imbalan yang dibayarkan kepada para karyawan harian (tidak tetap) yang besarnya sudah disepakati kedua belah pihak oleh suatu perusahaan. Upah biasanya diberikan sesuai selesainya pekerjaan tertentu dan perusahaan pun menerima hasil yang maksimal dari kerja sang karyawan. Pemberian upah biasanya diberikan sesuai selesainya pekerjaan setiap harinya, baik hitungan minggu, sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama sebelumnya. Misal, pemberian upah bagi kuli angkat di pelabuhan, pemberian upah bagi pekerja *cleaning-service*, pemberian upah bagi para juru maupun pekerja bangunan, dan sebagainya. Ada sesuatu faktor yang sangat penting untuk menentukan upah yaitu besarnya upah yang diberikan kepada karyawan harus mempunyai *internal equity* serta *eksternal equity*. *Internal equity* merupakan besaran yang dihitung dari persepsi *input* yang sesuai dengan pemberian, dibandingkan dengan suatu kerjaan yang persis dari organisasi.

Sedangkan, *eksternal equity* merupakan yang diterima dipresepsi sama persis dengan besaran yang diterima, dibandingkan dengan suatu kerjaan yang semacamnya di luar perusahaan. Maka demikian, *equity*, menentukan upah dari suatu perusahaan ataupun organisasi bisa menempuh dengan cara analisis tugas dan jabatan, jabatan yang harus dievaluasi, serta menyurvei upah, serta penentuan upah yang harus diberikan.²⁸

b. Proses Penentuan Upah

Berhubungan mengenai penghitungan upah, dibawah ini terdapat beberapa ahli yang berpendapat dibidang manajemen SDM. Menurut

²⁸ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 122-123.

Rivai, mengemukakan sebagai berikut; “salah satu aspek yang sangat penting dalam penentuan upah adalah jumlah upah yang diterima karyawan harus memiliki *internal equity* dan *external equity*. *Internal equity* adalah jumlah yang diperoleh atau dipersepsi sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan. *External equity* adalah jumlah yang diterima dipersepsi dengan sesuai jumlah yang diterima dibandingkan dengan yang diterima dalam pekerjaan yang sejenis diluar organisasi. Oleh karena itu, untuk mengusahakan adanya *equity*, penentuan upah oleh perusahaan dapat ditempuh dengan, 1) menganalisis jabatan; 2) mengevaluasi jabatan; 3) melakukan survei upah; dan 4) menentukan upah.”²⁹

Dalam penentuan upah antara pekerjaan yang sama persis, tetap diperhitungkan pula faktor seperti pendidikan, lama kerja, pengalaman kerja, risiko, tanggung jawab, dan sebagainya. Perbedaan ini dianggap adil karena ada dasar objektif dan rasional yang dapat dipertanggung jawabkan secara moral.³⁰

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi (Upah)

Dalam kenyataannya sering didapati bahwa upah tenaga kerja ternyata tidak sama. Perbedaan upah tersebut bisa terjadi karena adanya beberapa faktor.³¹

Faktor-faktor eksternal dan internal organisasi dapat mempengaruhi kompensasi. Untuk faktor eksternal yaitu pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, pemerintah serta perserikatan. Sedangkan faktor internal yaitu anggaran tenaga kerja serta pembuat keputusan kompensasi.

²⁹ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, 145-146.

³⁰ Sonny keraf, *Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya* (Yogyakarta: Kanisius, 1998), 166.

³¹ Lestari Sukarniati, *Ekonomi Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Budi Utama, 2019), 65.

- 1) Pasar tenaga kerja. Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam depresi, bayaran dapat lebih rendah. Bayaran juga dapat lebih tinggi apabila pekerja terampil tersedia terbatas di pasar.
- 2) Kondisi ekonomi. Kondisi perekonomian, dalam tingkat daya saing, mempengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.
- 3) Pemerintahan. Pemerintahan dapat mempengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, antara lain sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.
- 4) Perserikatan. Perserikatan kerja memiliki dampak pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi pekerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya tingkat bayaran. Apabila serikat kerja kuat akan mempengaruhi kebijakan kompensasi.
- 5) Anggaran tenaga kerja. Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit pekerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja.
- 6) Pembuat keputusan kompensasi. Keputusan tentang pembayaran, mempergunakan sistem apa, menawarkan tunjangan apa, organisasi dapat mempengaruhi dari atasan sampai bawahan. Manajemen menciptakan beberapa putusan yang dipertimbangkan dengan

anggaran keseluruhan yang disediakan dalam pembayaran, pembayaran yang dipergunakan dan kebijakan pembayaran lainnya.³²

d. Upah Menurut Pandangan Syari'ah

Dalam bahasa Arab upah disebut "*ajrun*" atau "*ajran*" yang mempunyai arti pemberian hadiah. *Ajran* memiliki dua makna, yaitu pahala dan balasan. Dalam istilahnya upah merupakan sesuatu atau uang dan yang lainnya untuk membayar jasa atau membayar tenaga yang sudah dikeluarkan guna menyelesaikan sesuatu. Upah biasanya diberi sebagai tanda penggantian kerugian atau balas jasa yang diperoleh bagi seorang pekerja karena telah mengeluarkan tenaga kerjanya untuk suatu organisasi ataupun orang lain.

Konsep upah dalam pandangan ekonomi syariah, pertama merupakan konsep adil serta yang kedua konsep layak. Di bawah ini akan dijelaskan kedua konsep tersebut.

1) Konsep Adil

Didalam Al-Qur'an berbunyi:³³

اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

Artinya : "Berbuat adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa". (QS. Al-Maidah: 8).

Hadis Rasulullah, yang berarti "Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering, dan beritahukan ketentuan upahnya terhadap apa yang dikerjakan". (HR. Baihaqi).

Dari penjelasan ayat Al-Maidah: 8 serta penjelasan hadis tersebut, bisa disimpulkan konsep adil berada didalam

³² Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*, 293-294.

³³ Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 8, *Al-Halim Qur'an dan Terjemahan*, (Halim Publishing dan Distributing), 107.

penjelasan transaksi (aqad) serta komitmen untuk rela dalam menjalankannya. Transaksi didalam pekerjaan merupakan transaksi antara organisasi atau perusahaan dengan seorang pekerja. Oleh karena itu, seseorang yang akan diberi kerjaan, wajib mengetahui dulu sistem pengupahan yang akan diberikan dari perusahaan kepada dirinya. Sistem pengupahannya meliputi tata cara pembayaran upah serta jumlah upah yang akan diberikan.

Dalam tata cara pemberian jumlah upah, Rasulullah bersabda: “Dari Abdillah bin Umar, Rasulullah saw. bersabda: “Berikanlah upah orang sebelum kering keringatnya””. (HR. Ibnu Majah dan Imam Thabrani).

2) Konsep Layak

Jika adil berbicara tentang kejelasan, transparansi serta proporsionalitas ditinjau dari berat pekerjaannya, maka layak berhubungan dengan besaran yang diterima layak disini bermakna cukup dari segi pangan, sandang dan papan. Dari hadist yang diriwayatkan oleh Abu Dzar bahwa Rasulullah Saw bersabda: “Mereka (para budak) adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu. Sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya sendiri dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya sendiri dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu, maka hendaklah membantu mereka mengerjakannya.”” (HR. Muslim)

Bisa disimpulkan kaitannya antar karyawan dengan bosnya tidak hanya

hubungan kerja formal, tapi karyawan telah menjadi bagian dari keluarga. Prinsip dianggapnya seorang karyawan menjadi bagian keluarga bosnya adalah prinsi Islam selama kurang lebih 14 abad yang sudah berlalu.

Prinsip tersebut digunakan oleh para perusahaan di Arab zaman dulu, ketika mereka selalu melihat kondisi hidup para karyawannya diluar tempat kerja. Yang sekarang ini jarang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Dalam islam upah adalah besar kaitannya dengan prinsip moral, upah dipandangan Islam bukan sebatas ekonomi saja (kebendaan atau keduniaan) tapi lebih dari itu, yaitu dalam dimensi berkehidupan berakhirat.³⁴

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja dan Manajemen Kinerja

Pestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang disebut sebagai kinerja. Definisi kinerja merupakan sebuah yang dihasil dari pekerjaan dengan cara kuantitas dan kualitas yang diwujudkan dari para karyawan dalam mengerjakan kewajibannya dengan amanah yang telah diterima padanya.³⁵

Istilah lain mengatakan bahwa, makna kinerja dikatakan bahwa salah satu proses yang dapat diukur selama periode waktu tertentu atas standar, kesepakatan dan ketentuan yang sudah disepakati bersama-sama. Kemudian, manajemen kinerja merupakan salah satu proses yang telah tersistematika guna kinerja dalam organisasi dapat

³⁴ Hendy Herijanto, “*Pengupahan Perpekstif ekonomi Islam pada Perusahaan Outsourcing*”, *Jurnal Sekolah Tinggi Ekonomi Syariah (STES) Vol. 7 Np, 1, April* (2016): 12-14.

³⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 67.

ditingkatkan dengan kinerja individu ataupun tim yang telah dikembangkan.

Ada macam-macam pendapat dari para ahli mengenai definisi manajemen kinerja. Menurut Bacal, manajemen kinerja sebagai” *proses komunikasi* yang dilakukan secara teru-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya.” Tidak sama dengan Bacal dimana proses komunikasi ditekankan, Armstrong mengemukakan bahwa manajemen kinerja “sebagai prasarana untuk mencapai hasil yang baik dari individu, tim ataupun organisasi secara pemahaman dan pengelolaan kinerja didalam kerangka standar, tujuan dan syarat-syarat atribut yang telah disepakati. Armstrong juga telah mengutip pendapat Briscoe dan Claus yang memberikan pengertian manajemen kinerja sebagai “suatu sistem yang dilalui organisasi dalam penetapan tujuan kerja, serta dipertimbangkannya standar kinerja, mengevaluasi kerja, tersedianya *feedback* dalam pekerjaan, mempertimbangkan kebutuhan pelatihan, pengembangan dan membagikan penghargaan.”³⁶

Manajemen kinerja dibantu oleh beberapa orang guna bereaksi agar manajemen kinerja mencapai hasil yang terencana serta disepakati. Ini berfokus pada sesuatu yang wajib dikerjakan, bagaimana sesuatu tersebut wajib dikerjakan dan apa yang ingin dicapai. Tapi sama pentingnya dengan mengembangkan orang yang membantu mereka untuk belajar dan memberi mereka dukungan yang dibutuhkan untuk melakukannya dengan baik, sekarang dan dimasa yang akan datang.

Dengan demikian, kinerja individu perlu dibangun dan ditingkatkan melalui manajemen kinerja. Artinya, setiap usaha untuk mencapai kinerja tentunya harus melalui suatu usaha yang

³⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*, 7-8.

menyeluruh dan sistematis, misalnya, meningkatkan kompetensi, memperbaiki sistem, dan menetapkan standar-standar pencapaian.³⁷

Tujuan dari kinerja karyawan secara umum yaitu tujuannya adalah guna mewujudkan kebiasaan dai individu-individu seorang pegawai sampai unit-unit kelompok dalam mempertanggung jawabkan tugas yang telah diberikan kepadanya, guna meningkatkan produktifitas kerja serta kemampuan kerja.³⁸

b. Penilaian Kinerja

Dalam menghadapi persaingan ketat pada masa sekarang, kinerja yang tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Saat bersamaan, umpan balik (*feedback*) juga dibutuhkan oleh para karyawan yang telah bekerja untuk membimbing sikapnya untuk masa depan. Suatu organisasi menggunakan berbagai sumber info yang telah terkumpul dalam penilaian kinerja guna digunakan alat ukur, melihat, memperbaiki, atau bahkan mengubah standar kinerja yang sudah ada. Sebab, tujuan sebenarnya adalah menghilangkan hambatan dan meningkatkan efektivitas dan produktifitasnya, dan merencanakan kesuksesan bagi setiap karyawan atapun perusahaan.

Dari penjelasan diatas, begitu pentingnya dalam penilaian kinerja disuatu perusahaan, serta tidak kalah pentingnya adalah memahami manajemen kinerja. Namun dalam pandangan Amstrong, “kadang-kadang asumsi penilaian kinerja itu sama artinya dengan manajemen kinerja. Tapi, terdapat perbedaan mencolok. Penilaian kinerja bisa dikatakan salah satu penilaian formal dan penilaian individu yang dikerjakan dari pihak manajer mereka melalui *meeting* tahunan.

³⁷ Yusniar Lubis, dkk., *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*, 26-27.

³⁸ Ma'ruf Abdullah, *Manajekmen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo,2011), 260.

Sedangkan, didalam manajemen kinerja, terdapat proses yang berkesinambungan dan lebih luas, lebih menyeluruh, dan lebih alami, hal itu dikarenakan manajemen yang memberi penjelasan mengenai harapan bersama, dengan ditekankannya peran manajer yang mendukung, diharapkan untuk bertindak sebagai pemimpin ketimbang hakim dan berfokus pada masayang akan datang.³⁹

Penilaian kinerja merupakan suatu proses formal guna menjadi pemeriksa atau pengkaji dan pengevaluasi kinerja dari seorang karyawan maupun kinerja tim. Tercapainya hasil dari seorang karyawan maupun kelompok dalam menyelesaikan tugas yang diberikan disebut kinerja. Kinerja bisa juga dilihat gabungan antara hasil kerja (seseorang dalam pencapaian tertentu) dengan kompetensi (proses dari seseorang itu untuk mencapai sesuatu). Menurut Levinson, penilaian kinerja merupakan penjabaran sistematis mengenai kemampuan serta kekurangan yang berhubungan antara seseorang maupun sebuah tim dalam melakukan pekerjaannya.⁴⁰

Evaluasi kinerja pasti membutuhkan suatu standar-standar kinerja yang memiliki jaminan,yaitu *rating* yang difungsikan guna memberi nilai kinerja seseorang ataupun kelompok. Sehingga dapat memiliki manfaat, standar itu wajib mudah dalam penggunaannya, dapat diandalkan serta dapat memberi catatan yang bisa menilai suatu kinerja dari seseorang ataupun kelompok. Standar-standar yang memiliki jaminan pasti memberikan kemungkinan seseorang dalam menggunakan standar yang serupa guna dibuat perbandingan yang serupa pula agar diperoleh

³⁹ Yusniar Lubis, dkk., *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*, 27-28.

⁴⁰ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2016), 228-229.

kesimpulan mengenai kinerja, dan diharapkan sistem penilaian kinerja meningkat secara reliabel.

Standar-standar kinerja tersebut juga memiliki sifat yang subjektif dan objektif. Indikator kinerja yang berupa kuantitatif dan terverifikasi oleh seseorang disebut ukuran kinerja objektif. Indikator ini biasanya lebih disukai oleh para ahli SDM dalam mengukur kinerja. Nilai berdasarkan pendapat diri sendiri dari orang-orang mengevaluasi serta tidaknya verifikasi dari orang lain disebut ukuran kinerja subjektif. Hal ini disebabkan standar subjektif memiliki sifat yang tidak langsung menjadi seakan-akan lebih rendah.⁴¹

Mereka yang melakukan sesuatu tanpa punya rasa tanggung jawab atas sesuatu yang tidak dipikirkan terlebih dahulu, kemungkinan besar akan gagal dalam melakukan proses penilaian kinerja. Hal ini disebabkan, karena tiap-tiap organisasi memiliki perbedaan, dan mereka melakukan hal yang sama tanpa melihat perbedaan tersebut. Beberapa organisasi melakukan perancangan format, selanjutnya perancangan proses pada *job description* yang ketinggalan zaman, penyusunan sasaran yang buruk atau kurang mengembangkan kompetensi. Walaupun kebutuhan yang dibutuhkan sangat kompleks, namun proses penilaian dilakukan secara sederhana.

Setiap jenis organisasi yang berbeda bekerja dengan cara berbeda dan berada dalam lingkungan yang berbeda. Dengan demikian, tidak mungkin ada suatu proses penilaian yang sesuai untuk semuanya. Kompleksitas organisasi terdiri dari banyak faktor, seperti tingkat pendidikan dan keterampilan kerja, perpindahan pekerja, bisnis utama dan besarnya organisasi.

232. ⁴¹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, 230-

Allen berpendapat tentang proses penilaian kinerja bisa tercapai dengan beberapa hal, semisal: *clarity*, *consistency* serta *timing*.

- 1) *Clarity*. Kita tidak bisa hanya menilai suatu pekerjaan itu baik atau tidak yang dilakukan oleh para karyawan. Ada lima sampai enam kunci dalam pekerjaan yang dipertanggung jawabkan. Apabila belum jelas diawal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
- 2) *Consistency*. *Mission statement* serta unsur-unsur organisasi mempunyai dampak langsung dalam melakukan penilaian. *Mission statement* memiliki nilai tersendiri dalam menilai karyawan, hal tersebut juga harus terdapat didalam penilaian kinerja.
- 3) *Timing*. Kalender adalah salah satu aturan yang harus dijadikan pedoman dalam melakukan penilaian kinerja, dan bukan jam. Setiap tahun minimal ada dua pertemuan yang harus dilakukan oleh atasan dan bawahan. Periode penilaian hasil dilakukan diawal perencanaan dan diakhir suatu pekerjaan. Di antara kedua periode tersebut, manajer melatih karyawannya tiap masa kerja, diantara kedua periode yang telah dijelaskan diatas.⁴²

c. Indikator Kinerja

Kinerja adalah sebuah hasil suatu pekerjaan untu menyelesaikan tugas dari seorang karyawan atau organisasi.⁴³ Definisi lain menyebut bahwa kinerja adalah sesuatu tentang tercapainya tugas pekerjaan maupun suatu kegiatan untuk merealisasikan tujuan, visi dan misi, serta sasaran-sasaran yang telah ditentukan dalam rencana

⁴² Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*, 190-192.

⁴³ Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai* (Yogyakarta: Elmatera, 2017), 8.

organisasi.⁴⁴ Berdasarkan penjelasan diatas, bisa disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari karyawan untuk mengerjakan semua tugasnya. Dengan indikator kinerja karyawan adalah:

- 1) Efisien
- 2) Kualitas
- 3) Efektif
- 4) Keselamatan
- 5) Produktifitas
- 6) Ketepatan waktu⁴⁵

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Secara umum faktor yang mempengaruhi kinerja itu bisa dibagi menjadi dua hal, sebagai berikut:

1) Faktor Internal Organisasi.

Faktor internal organisasi ini antara lain meliputi faktor yang berada pada pegawainya sendiri:

- a) Wawasan serta keterampilan dari karyawan,
- b) Kemampuan dari individu-individu pegawai, semangat, serta kebebasan dari pegawainya sendiri,
- c) Sifat, kebiasaan, dan tingkah laku,
- d) Yang tidak didalam wilayah dari diri karyawan, namun masih berada diwilayah internal, yakni gaya kepemimpinan.

Kesemuanya itu mempengaruhi kinerja karyawan masing-masing.

2) Faktor Eksternal Organisasi.

Faktor eksternal organisasi ini kadang-kadang kurang diperhatikan, namun sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

⁴⁴ Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi* (Depok: Rajagrafindo Persada, 2012), 95.

⁴⁵ Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, 113-114.

- a) Fluktuatifnya besaran tukar rupiah pada dollar Amerika Serikat,
- b) Fluktuatifnya nilai jual minyak internasional,
- c) Nilai jual BBM dinegeri sendiri mengalami kenaikan,
- d) Meningkatnya suku bunga Bank Indonesia serta suku bunga bank-bank nasional,
- e) Kondisi dan situasi kepemimpinan yang kurang favorable.

Kesemuanya itu mau tidak mau mengganggu konsentrasi kerja karyawan dan berdampak pada penurunan kinerja.⁴⁶

e. Kinerja dalam Pandangan Islam

1) Kinerja

Asyraf Abd Rahman berpendapat bahwa kerja menurut islam tidak hanyadilihat dari segi pencarian rezeki guna biaya hidup sehari-hari untuk diri sendiri maupun orang terdekat dalam menyibukan diri pada siang maupun malam, mulai pagi hari sampai petang hari, sampai menjadi kebiasaan sehari-hari, namun istilah kerja memiliki arti yang luas mencakup semua wujud amal dengan kata lain suatu pekerjaan yang memiliki nilai-nilai keberkahan untuk diri sendiri maupun keluarga sampai masyarakat umu, bahkan bangsa dan negara.

Oleh karena itu, pekerja mempunyai arti sebagai orang yang mampu memberikan seluruh tenaganya dalam kebaikan untuk semua orang maupun diri sendiri dengan tidak membuat orang lain kesusahan. Dengan penjelasan diatas, “ahli surga” yang telah Al-Qur’an gambarkan didalamnya, bukan seseorang yang memiliki posisi jabatan yang sangat tinggi atau berkuasa dalam suatu organisasi maupun wilayah. Tapi, Al-Qur’an

⁴⁶ Ma’ruf Abdullah, *Manajekmen Bisnis Syariah*, 261.

sudah membuat garis suatu kelompok yang beruntung merupakan manusia yang bertaqwa pada Allah SWT, sholatnya yang khusyu', berkata yang baik-baik, menjaga penglihatannya serta menjaga kemaluannya, dan melaksanakan kewajiban sosial bermasyarakat, yaitu zakat dan infaq.

Firman Allah didalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَيُؤْتِيهِمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ
لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”

Menurut penjelsan arti ayat diatas, adalah Allah menjamin memberi balasan atas apa yang diperbuat manusia dengan dasar apa saja yang sudah mereka lakukan. Dengan kata lain, apabila mereka melakukan sesuatu secara baik maka hasil yang mereka dapatkan pun baik berdasarkan pekerjaannya, serta organisasinya akan untung dari apa yang telah mereka kerjakan dengan baik.⁴⁷

2) **Penilaian Kinerja**

Kenapa penilaian kinerja harus dilakukan, tidak hanya bagaikan hamba namun sebagai pekerja juga? Karena melakukan sesuatu yang baik menurut penilaian diri sendiri maupun orang lain adalah tuntutan yang telah diperintahkan oleh Allah SWT. hal tersebut

⁴⁷ Ahmad Zarkasyi, “Manajemen Kinerja dalam Tafsir Al-Qur'an dan Hadist Pendekatan Filsafat Tematik”, *Jurnal Qolamuna*, Volume 2 Nomor 1 Juli (2016): 136.

telah dijelaskan dalam surat At-Taubah:105, yang berbunyi;⁴⁸

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ ۙ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.”

Bahasa “*amalakum*” memiliki arti sesuatu yang kamu lakukan atau pekerjaan. Kata itu dapat memiliki makna “amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di dunia”. Menurut pengertian dalam ilmu manajemen, kinerja adalah suatu hasil yang telah dikerjakan atau diamalkan. Oleh karena itu, kalimat “*sayarallâhu ‘amalakum wa rasûlûhû wal mu’minûn*” memiliki makna pengerjaan *performance appraisal*. Hal yang harus digaris bawahi, ungkapan kata “Allah, Rasul, dan Mukmin” (didalam bahasa Arab menggunakan *i’rab rafa’*, untuk subyek), memiliki arti merekalah yang berhak memberi nilai.

Memberi nilai kinerja juga bisa diartikan sebagai “proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya”. Kinerja (*performance*) “perwujudan dari bakat dan kemampuan

⁴⁸ Al-Qur’an Surat At-Taubah ayat 105, *Al-Halim Qur’an dan Terjemahan*, (Halim Publishing dan Distributing), 203.

(*capability*); atau hasil nyata dari kompetensi seseorang; dari sisi jabatan”.⁴⁹

B. Penelitian Terdahulu

Dalam kasus ini diurutkan dari tahun yang paling awal sampai yang paling aktual.⁵⁰

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Khairunnisa Batubara, Sugiarto Pujangkoro dan Buchari (2013)	Pengaruh Gaji, Upah, dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ	Sama-sama meneliti tentang pengaruh upah terhadap kinerja karyawan.	Jurnal ini membahas gaji, upah dan tunjangan sedangkan penelitian ini sekedar membahas tentang upah, dan lainnya yaitu lingkungan kerja dan keterampilan
2	Nela Pima Rahmawanti, Bambang Swasto dan Arik Prasetya (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)	Sama-sama meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap karyawan.	Jurnal ini hanya membahas tentang pengaruh lingkungan kerja, sedangkan penelitian ini tidak hanya membahas mengenai pengaruh lingkungan kerja saja,

⁴⁹Wahyudin Maguni dan Haris Maupa, “Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Qur’an Serta Fleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam”, *Jurnal Studi Ekonomi Islam*, Volume 3, Nomor 1, Juni (2018): 115-116.

⁵⁰Asep hermawan, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif* (Jakarta: Grasindo, 2006), 73.

				melainkan upah dan keterampilan.
3	Yunita Lidya, Victor P.K. Lengkong dan Greis Sendow (2016)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , <i>Skill</i> dan <i>Attitude</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat di Manado.	Sama-sama meneliti tentang pengaruh <i>Skill</i> atau keterampilan terhadap kinerja karyawan.	Ada dua variabel lain yang berbeda dalam meneliti kinerja karyawan, pada jurnal ini selain variabel <i>Skill</i> , ada variabel lainnya yang membedakan jurnal ini dengan penelitian ini yaitu, variabel <i>Knowledge Management</i> dan <i>Attitude</i> . Sedangkan penelitian ini upah dan Lingkungan Kerja.
4	Indri Tolo, Jantje L. Sepang dan Lucky O.H Dotulong (2016)	Pengaruh Keterampilan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Manado	Sama-sama meneliti pengaruh tentang Lingkungan Kerja dan Keterampilan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal ini hanya meneliti pengaruh dua variabel lingkungan kerja dan keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini meneliti pengaruh tiga variabel yaitu lingkungan kerja, keterampilan dan upah terhadap kinerja karyawan.

5	Sofyang, Andi Rasyid Pananrangi dan Gunawan (2017)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Keterampilan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng	Sama-sama meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan keterampilan terhadap kinerja karyawan.	Selain dua variabel yang sama pada jurnal ini meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini meneliti pengaruh upah terhadap kinerja karyawan
---	--	--	--	---

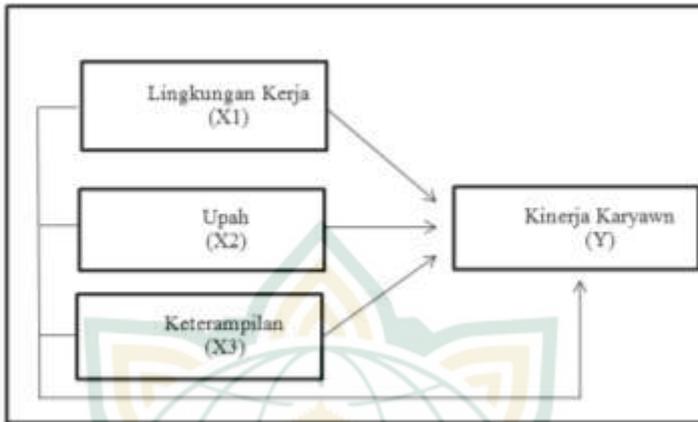
C. Kerangka Berfikir

Pada dasarnya kerangka pemikiran diturunkan dari beberapa teori maupun konsep yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sehingga memunculkan asumsi-asumsi yang berbentuk bagan alur pemikiran, yang mungkin dapat dirumuskan ke dalam hipotesis operasional atau hipotesis yang dapat diuji.⁵¹

Guna lebih jelas mengenai bagaimana tujuan maupun arah dalam melaksanakan penelitian ini, maka dari itu diperlukan penguraian yang jelas dari konsep cara pikir didalam penelitian ini, agar dari sang penulis bisa menjabarkan uraian mengenai adanya pengaruh dari lingkungan kerja, keterampilan dan upah terhadap kinerja karyawan.

⁵¹ Wiratna Sujarweni, *metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonom* (Yogyakarta: Pustakabarupress, 2015), 66.

Gambar 2. 1



Dalam penelitian diatas menguji sebagaimana pengaruh lingkungan kerja, upah dan keterampilan terhadap kinerja karyawan. Terdapat empat variabel yang akan diuji didalam penelitian ini,; lingkunganj kerja (*variable independen*), upah (*variable independen*), keterampilan (*variable independen*) terhadap kinerja karyawan (*variable dependen*). Variabel lingkungan kerja, upah dan keterampilan diduga mempengaruhi kinerja karyawan di PJ Karomah. Maka dari itu, penulis dalam waktu dekan melaksanakan penelitian lebih dalam lagi, agar dapat diketahui bagaimana pengaruhnya.

D. Hipotesis

Suatu proposisi atau tanggapan yang kemungkinan benar, dan sering menggunakan teori ini sebagai dasar untuk membuat keputusan atau memecah permasalahan ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut, itu disebut sebagai hipotesis.⁵² Sesudah dilakukannya hipotesis, penulis akan melakukan uji dengan pelaksanaan penelitian dilapangan, maka hal itu, menyajikan suatu hipotesis hanya digunakan untuk memecah permasalahan secara sementara, dengan artian bahwa penelitian yang telah dilakukan itu bisa mengakibatkan penerimaan maupun penolakan dari

⁵² Supranto, *Statistik Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Erlangga, 2001), 124.

hipotesis yang ada, sehingga hipotesis dari penelitian ini yaitu:

H1 : Lingkungan kerja diduga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PJ Karomah Kaliputu, Kudus.

Hipotesis ini didukung dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh Nela Pima Rahmawanti, Bambang Swasto dan Arik Prasetya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)” dimana memiliki pengaruh yang signifikan diantara lingkungan kerja dan kinerja pegawai secara parsial.

H2 : Keterampilan diduga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PJ Karomah Kaliputu, Kudus.

Hipotesis ini didukung dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh Indri Tolo, Jantje L. Sepang dan Lucky O.H Dotulong yang berjudul “Pengaruh Keterampilan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Manado” dimana memiliki pengaruh yang signifikan antara keterampilan dan kinerja pegawai secara parsial.

H3 : Upah diduga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PJ Karomah Kaliputu, Kudus.

Hipotesis ini didukung dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh Khairunnisa Batubara, Sugiarto Pujangkoro dan Buchari berjudul “Pengaruh Gaji, Upah, dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ” dimana memiliki pengaruh yang signifikan antara keterampilan dan kinerja pegawai secara parsial.

H4 : Lingkungan kerja, upah dan keterampilan diduga secara parsial berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan pada PJ Karomah Kaliputu, Kudus.