

## BAB II LANDASAN TEORITIS

### A. Deskripsi Teori

#### 1. *Strategic Planning*

##### a. *Pengertian Strategic Planning*

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin melakukan modifikasi agar tetap berguna. “perencanaan kembali” kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan *fleksibilitas*, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.<sup>1</sup>

Menurut *Stoner*, perencanaan merupakan kegiatan yang terbagi dalam 4 tahap dan berlaku untuk semua kegiatan perencanaan pada unsur jenjang organisasi.<sup>2</sup>

**Tahap 1:** Menetapkan serangkaian tujuan.

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang apa yang dibutuhkan oleh organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif. Identifikasi prioritas dan menentukan tujuan yang

---

<sup>1</sup> T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hlm. 78.

<sup>2</sup> Agus Sabardi, *Manajemen Pengantar Edisi Revisi*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2001, hlm. 55.

spesifik sehingga memungkinkan organisasi menggunakan sumber dayanya secara efektif.

**Tahap 2:** Merumuskan keadaan sekarang.

Sejauh mana posisi organisasi dari tujuannya? Sumber daya-sumber daya apa yang tersedia untuk pencapaian tujuan? Hanya dengan menganalisis kondisi organisasi saat ini, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan selanjutnya. Komunikasi yang terbuka dengan para anggota organisasi, data keuangan, dan statistik diperlukan pada tahap ini.

**Tahap 3:** Identifikasi segala kemudahan dan hambatan.

Faktor internal dan eksternal apa saja yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya? Faktor apa saja yang dapat menimbulkan masalah? Walaupun sulit dilakukan, antisipasi situasi, problem dan kesempatan yang mungkin terjadi di masa mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

**Tahap 4:** Mengembangkan serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Tahap akhir ini melibatkan pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan, evaluasi alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik di antara alternatif yang ada untuk pencapaian tujuan.

Faktor waktu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan dalam tiga hal. Pertama, waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan efektif. Kedua, waktu sering diperlukan untuk melanjutkan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variabel-variabel dan alternatif-alternatif, karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan. Ketiga, jumlah (atau rentangan) waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

Rencana jangka pendek, menengah dan panjang. Rencana-rencana jangka pendek (*short - range plans*) mencakup berbagai

rencana dari satu hari sampai satu tahun; rencana-rencana jangka menengah (*intermediate - range plans*) mempunyai rentangan waktu antara beberapa bulan sampai tiga tahun; dan rencana-rencana jangka panjang (*long - range plans*) meliputi kegiatan-kegiatan selama dua sampai lima tahun, dengan beberapa rencana yang diproyeksikan 25 tahun atau lebih dimasa yang akan datang. perencanaan jangka panjang biasanya berkenaan dengan perencanaan strategik.

Karena jangka waktu yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lain, maka sulit menentukan cara tepat suatu rencana tertentu sebagai rencana jangka panjang, menengah atau pendek. Rencana juga berubah dari jangka panjang menjadi jangka pendek sesuai dengan perjalanan waktu.

Faktor waktu lainnya yang mempengaruhi perencanaan adalah seberapa sering rencana-rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki. ini terhantung pada sumber daya yang tersedia dan derajat ketetapan perencanaan manajemen. Hubungan yang sering dijumpai adalah : semakin panjang jangka waktu suatu rencana, semakin panjang priode untuk peninjauan kembali dan perbaikan. Juga, semakin penting rencana terhadap keberhasilan organisasi, semakin diteliti dan diperhatikan.<sup>3</sup>

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata “program” dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya-sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Strategi dapat juga di definisikan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Definisi ini mengandung arti bahwa setiap organisasi selalu mempunyai strategi

---

<sup>3</sup> T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hlm. 91-92

walaupun tidak pernah secara eksplisit dirumuskan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan risiko yang harus dihadapi dari lingkungan di luar perusahaan.<sup>4</sup>

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijakan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijakan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.<sup>5</sup>

Olsen dan Eadie (1982), mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu. Yang terbaik, perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu

---

<sup>4</sup> T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hlm. 86.

<sup>5</sup> *Ibid.*, hlm. 92-93.

pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.<sup>6</sup>

Perencanaan strategis dalam organisasi perusahaan mutlak diperlukan sebagai acuan dasar manajemen dalam membuat program-program dan mengendalikan aktivitas yang dijalankan perusahaan, khususnya berkaitan dengan manajemen mutu. Program-program yang berkaitan dengan peningkatan kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat lebih terarah dan dapat diukur secara tepat, apabila suatu organisasi/perusahaan mempunyai dokumen perencanaan yang sifatnya strategis (Heizer and Render, 2004; Krajewski and Ritzman, 2006).<sup>7</sup>

#### **b. Manfaat *Strategic Planning***

Apabila dilaksanakan dengan benar dan didukung oleh komitmen pimpinan, perencanaan strategik dapat memberi manfaat bagi organisasi sebagai berikut:

- 1) Perencanaan strategik dapat memperkuat “*critical mass*” menjadi team yang kompak, karena diarahkan untuk menganut nilai-nilai pokok, sistem utama dan tujuan bersama.

“*Critical mass*” adalah kelompok tenaga inti suatu organisasi yang memiliki motivasi, “*aptitude*” dan pengetahuan mendasar (*profound knowledge*) untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi.

- 2) Perencanaan strategis dapat membantu untuk mengoptimisasikan “*performance*” organisasi.

“*Performance*” organisasi meningkat apabila seluruh fungsi atau bagian organisasi bekerja sama secara serasi. Apabila anggota-anggota organisasi dari berbagai bagian bekerja sama dalam suatu

---

<sup>6</sup> John M. Bryson, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2001, hlm. 5.

<sup>7</sup> Musran Munizu, “*Praktek Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)*”, Vol. 12, 2010, hlm. 192.

proses yang melintas garis fungsional, maka kemungkinan besar dapat dicapai optimisasi sistem dalam organisasi. Dalam hubungan ini diperlukan “*critical mass*” yang mengerti sistem dan mengerti bagaimana kegiatannya agar mencapai kontribusi kepada system (organisasi keseluruhannya). Dengan cara demikian suboptimisasi dapat dihindari. Suboptimisasi terjadi apabila tiap anggota berusaha memaksimalkan pencapaian tujuan bagiannya masing-masing. Hal ini pada akhirnya dapat merugikan pencapaian tujuan total organisasi.

- 3) Perencanaan strategik dapat membantu pimpinan untuk selalu memusatkan perhatian dan menganut kerangka bagi upaya perbaikan secara kontinu.

Perencanaan strategik selalu membantu pimpinan memusatkan perhatian agar perbaikan dan inovasi yang direncanakan dapat dievaluasi seberapa jauh kegiatan tersebut mendukung “*Vision*” bagi organisasi. Selanjutnya perencanaan strategik juga dapat menyediakan kerangka guna memprioritaskan, menata dan mengintegrasikan upaya perbaikan.

- 4) Perencanaan strategi memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari.

Perencanaan strategik tidak hanya membimbing usaha besar saja, melainkan juga membimbing kegiatan sehari-hari. Perencanaan strategik diharapkan mempengaruhi seluruh tingkat dalam organisasi, dengan mengkomunikasikannya secara jelas mengenai tujuan strategik pada seluruh tingkat tersebut.

- 5) Perencanaan strategik selalu memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Managemen*, Andi, Yogyakarta, 2002, hlm. 78.

### c. Indikator *Strategic Planning*

*Strategic planning* terdiri dari beberapa proses yang harus dijalankan. Greenberg dan Baron menggambarkan proses perencanaan strategis dalam urutan sebagai berikut:

#### 1) *Define Goals* (Mendefinisikan Tujuan)

Rencana strategis harus dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai suatu organisasi. Tujuan dapat menyangkut pasar perusahaan, misalnya usaha untuk mendapatkan posisi tertentu dalam pasar produk. Atau tujuan berkenaan dengan keinginan mencapai posisi keuangan tertentu, misalnya untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu. Tujuan organisasi juga dapat menyangkut kemasyarakatan, misalnya dalam bentuk memberikan manfaat kepada kelompok atau lingkungan tertentu atau dalam kaitannya dengan budaya organisasi, misalnya membuat suasana tempat kerja lebih menyenangkan.

Selanjutnya, tujuan menyeluruh perusahaan harus diterjemahkan ke dalam tujuan lebih spesifik yang harus dicapai oleh berbagai unit organisasi dibawahnya. Keseluruhan tujuan yang dicapai oleh masing-masing unit organisasi mencerminkan pencapaian tujuan organisasi.

#### 2) *Define the Scopes of Product and Service* (Mendefinisikan Lingkup Produk dan Jasa)

Agar rencana strategis menjadi efektif, manajemen perusahaan harus jelas mendefinisikan lingkup organisasi mereka, yaitu bisnis yang telah beroperasi dan bisnis baru dimana dimaksudkan untuk berpartisipasi. Apabila lingkungnya didefinisikan secara sempit, perusahaan akan melewatkan peluang. Namun, apabila terlalu luas, akan melemahkan efektifitasnya. Masalah mendefinisikan lingkup produk atau jasa menyangkut menjawab pertanyaan tentang apa bisnis perusahaan sekarang dan

bisnis apa yang akan dimasuki. Memperluas lingkup bisnis merupakan kunci keberhasilan rencana strategis perusahaan.

3) *Assess Internal Resources* (Menilai Sumber Daya Internal)

Sumber daya internal yang dimiliki perusahaan dapat berupa dana, fisik, teknologi dan manusia. Sumber daya perusahaan berupa dana diperlukan untuk melakukan pembelian barang atau jasa yang diperlukan perusahaan.

Sumber daya berupa fisik dapat berbentuk bangunan atau peralatan yang diperlukan dalam proses produksi. Sumber daya teknologi dapat menunjukkan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan.

4) *Asses the External Environment* (Menilai Lingkungan Eksternal)

Organisasi bekerja dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi kapasitasnya untuk bekerja dan tumbuh seperti yang diinginkan. Pengaruh lingkungan dapat berpengaruh positif atau negatif.

5) *Analyze Internal Arangement* (Menganalisis Peraturan Internal)

Pengaturan internal menyangkut identifikasi apakah pekerja dibayar dengan cara yang memotivasi mereka untuk mengejar tujuan perusahaan. Pengaturan internal harus mampu memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan motivasi kinerja, sebaliknya pengaturan yang bersifat kurang memberikan dukungan harus dikurangi atau dihapuskan.

6) *Assess Competitive Advantage* (Menilai Keuntungan Kompetitif)

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai *competitive advantage* terhadap lainnya sampai pada suatu tingkat bahwa pelanggan merasa bahwa produk atau jasanya lebih unggul dari pada produk atau jasa perusahaan lainnya. Keunggulan mungkin diukur dalam faktor seperti kualitas, harga, luas lini produk, keandalan performa, gaya, pelayanan, dan citra perusahaan

7) *Develop a Competitive Strategy* (Mengembangkan Strategi Kompetitif)

Strategi kompetitif merupakan alat atau cara dengan mana organisasi mencapai tujuannya. Berdasarkan penilaian secara hati-hati atas kedudukan perusahaan terhadap faktor-faktor sumber daya tersedia dan keuntungan kompetitif, dibuat keputusan tentang bagaimana mencapai tujuan. Strategi yang diterapkan selalu harus disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Strategi yang dapat digunakan antara lain adalah strategi meningkatkan pangsa pasar, strategi keuntungan, strategi konsentrasi pasar, strategi perubahan haluan, dan strategi keluar.

8) *Communicate the Strategy to Stakeholder* (Mengomunikasikan Strategi Dengan Stakeholder)

*Stakeholder* dipergunakan untuk menjelaskan individu, atau kelompok yang mempunyai kepentingan terhadap jalannya organisasi. Dengan kata lain, mereka merupakan individu yang mempunyai tuntutan khusus terhadap perusahaan. *Stakeholder* paling penting adalah termasuk pekerja di semua tingkatan, dewan direksi dan pemegang saham. Sangat penting artinya mengkomunikasikan secara jelas strategi perusahaan kepada *stakeholder* sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk keberhasilannya.

9) *Implement the Strategy* (Mengimplementasikan Strategi)

Sekali suatu strategi telah diformulasikan dan dikomunikasikan, maka sampai pada waktunya siap untuk diimplementasikan. Ketika hal tersebut terjadi, tampaknya akan terjadi beberapa pergolakan orang-orang untuk menyesuaikan pada cara baru dalam melakukan sesuatu. Orang cenderung segan membuat perubahan dalam cara mereka bekerja. Beberapa langkah dapat diambil untuk memastikan bahwa orang yang bertanggung

jawab membuat perubahan akan merangkul mereka daripada menolaknya.

10) *Evaluate the Outcomes* (Mengevaluasi Manfaat)

Setelah strategi diimplementasikan sangat penting untuk mempertimbangkan apakah tujuan telah dicapai. Apabila demikian, tujuan baru harus dilihat. Apabila tidak, tujuan yang berbeda didefinisikan atau strategi berbeda harus diikuti untuk mencapai keberhasilan di waktu berikutnya.<sup>9</sup>

**d. Strategic Planning dalam Perspektif Islam**

Rencana adalah suatu arah tindakan yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Dari perencanaan ini akan mengungkapkan tujuan-tujuan keorganisasian dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan.

Secara alami, perencanaan itu merupakan bagian dari sunnatullah, yaitu dengan melihat bagaimana Allah SWT menciptakan alam semesta dengan hal dan perencanaan yang matang disertai dengan tujuan yang jelas. Hal ini sebagaimana firman Allah dalam Surat Sad: 27

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ۚ ذَٰلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا  
فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ

Artinya: “Dan kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.” (QS. Sad: 27)<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 41-45.

<sup>10</sup> Al-Qur'an, Qs. Sad Ayat 27, Yayasan Peyelengara Penerjemah Penafsiran Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 736.

Dari ayat tersebut Allah menjelaskan bahwa, Dia menjadikan langit, bumi, dan makhluk apa saja yang tidak sia-sia. Langit dengan segala bintang yang menghiasi, matahari yang memancarkan sinarnya diwaktu siang dan bulan yang menampakkan bentuknya yang berubah-ubah dari malam ke malam sangat bermanfaat bagi manusia. Semua itu diciptakan dengan penuh perencanaan yang sangat besar bagi kelestarian makhluk ciptaannya dan sebagai rahmat yang tidak ternilai harganya.

Perencanaan (*takhtith*) merupakan starting point dari aktivitas manajerial. Karena bagaimana sempurnanya suatu aktivitas manajemen tetap membutuhkan sebuah perencanaan. Karena perencanaan merupakan langkah awal bagi sebuah kegiatan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang optimal. Alasannya, bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha mencapai tujuan. Jadi, perencanaan memiliki peran yang sangat signifikan, karena ia merupakan dasar titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya. Oleh karena itu, agar proses dakwah dapat memperoleh hasil yang maksimal, maka perencanaan itu merupakan sebuah keharusan. Segala sesuatu itu membutuhkan rencana, sebagaimana dalam hadis Nabi Muhammad SAW:

*“Jika Engkau ingin mengerjakan suatu pekerjaan, maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah.”* (HR. Ibnu Mubarak)<sup>11</sup>

Konsep tentang perencanaan hendaknya memerhatikan apa yang telah dikerjakan pada masa lalu untuk merencanakan sesuatu pada masa yang akan datang. Sebagaimana tersirat dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr: 18

---

<sup>11</sup> Ahmad al Hasyimi, 1994, *Mu'tamar Al Hadits Al Nabawiyah*, Daral Kutubal Ilmiyah, Beirut, hlm. 8.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا

اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan*” (QS. Al-Hasyr: 18).<sup>12</sup>

Ayat tersebut menjelaskan bahwa, kita diperintahkan untuk selalu melakukan introspeksi dan perbaikan guna mencapai masa depan yang lebih baik. Melihat masa lalu, yakni untuk di jadikan pelajaran bagi masa depan atau juga menjadikan pelajaran masa lalu sebuah investasi besar untuk masa depan.

Masyarakat muslim telah menjadi saksi sejarah terhadap perencanaan yang telah diterapkan dalam kehidupan mereka. Perencanaan strategis ini tidak jauh berbeda dengan istilah perencanaan dalam dunia modern, hanya media dan bentuknya saja yang mungkin berbeda. Akan tetapi esensinya sama. Perencanaan strategis tersebut juga telah diterjemahkan dalam bentuk program, kebijakan ataupun tindakan yang akan dilakukan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Semua ini bersandar pada acuan umum, konsep dasar, dan garis-garis besar perencanaan strategis yang bersumber dari ketentuan Allah. Allah adalah Dzat yang menentukan acuan dasar dan disampaikan kepada Rasulullah. Kemudian, Rasul akan merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan Allah secara gradual, bersandar pada petunjuk Allah dan disesuaikan dengan kondisi yang melingkupi.

<sup>12</sup> Al-Qur'an, Qs. Al-Hasyr Ayat 18, Yayasan Peyelengara Penerjemah Penafsiran Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 919.

Perencanaan strategis ini diterapkan dalam aspek politik, social, ekonomi, kehidupan beragama, dan peperangan.<sup>13</sup>

## 2. *Employee Engagement*

### a. *Pengertian Employee Engagement*

*Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Kruse 2012). Karyawan yang *engaged* memiliki keyakinan dan mendukung tujuan organisasi, memiliki rasa memiliki, merasa bangga terhadap organisasi di mana dia bekerja dan mempunyai keinginan untuk berkembang dan bertahan dalam organisasi (Bakker and Leiter, 2010).<sup>14</sup>

Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen demi mencapai keberhasilan organisasi. Logika yang mendasari adalah jika terlibat dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi serta meningkatkan otonomi dan kendali mereka atas kehidupan kerja, karyawan akan lebih termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, produktif, dan puas dengan pekerjaan mereka.<sup>15</sup>

Gerakan hubungan antar manusia yang populer dari tahun 1930-an hingga 1950-an berasumsi bahwa karyawan yang bahagia dan puas akan bekerja lebih keras. Pandangan ini menstimulasi minat manajemen dalam membuat para pekerja berpartisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi. Para manajer berharap bahwa jika karyawan mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan

---

<sup>13</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm.81.

<sup>14</sup> Shindie Auliya Joushan dkk., "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi*", Vol. 13, 2015, hlm. 698.

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 281.

keputusan sehubungan dengan lingkungan kerja mereka, mereka akan merasa puas, dan kepuasan ini menurut dugaan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.<sup>16</sup>

*Employee engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider yang menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Menurut Mercer, *employee engagement* sendiri merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta. *Employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan.<sup>17</sup>

Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh Shiddanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profibilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi.<sup>18</sup>

Robinson *et al* mengatakan bahwa, “karyawan yang terikat (*engaged*) sadar akan *konteks* bisnis perusahaan dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya untuk keuntungan bagi perusahaannya. Perusahaan harus bekerja untuk

---

<sup>16</sup> Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2013, hlm. 131.

<sup>17</sup> Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring, “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Inonesia TBK”, Vol. 14, 2014, hlm. 47.

<sup>18</sup> *Ibid.*, hlm. 50.

mengembangkan hubungan dua arah antara perusahaan dan pegawainya”. Kesadaran bisnis ini yang membuat karyawan memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan untuk kemajuan dari perusahaannya.

Dari pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* adalah sebuah *rasa* antusias dalam bekerja dan kerelaan untuk mengadvokasikan perusahaannya serta karyawan menghadirkan dimensi fisik, kognitif dan emosional ketika bekerja.

Terdapat 3 tipe *karyawan* yang berbeda, berdasarkan *Gallup the Consulting Organization*, yaitu:

1) *Engaged*

Seorang karyawan dikatakan “*engaged*” ketika mereka bekerja dengan *passion* mereka dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan organisasi kedepan.

2) *Not Engaged*

Seseorang karyawan yang “*not engaged*” ketika mereka melewati hari kerjanya seperti “*sleepwalking*” atau hanya menghadirkan fisiknya namun pikirannya tidak tertuju pada pekerjaannya. Mereka hanya menggunakan waktu dalam pekerjaannya, tidak menggunakan *energy* atau *passion* mereka.

3) *Actively Disengaged*

Seorang karyawan dikatakan “*actively disengaged*” ketika mereka merasa tidak senang dengan pekerjaannya, bahkan mereka berusaha menutupi ketiaksenangannya. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerjanya yang terikat (*engaged*).<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> M. Fattah Akbary, “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun (DAPEN) Telkom Bandung”

**b. Indikator *Employee Engagement***

Sirota mengembangkan survey untuk mengukur tingkat *employee engagement* karyawan dengan melihat dua aspek yakni apa yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya, serta aspek *leadership* yang dilakukan pemimpin dalam perusahaan. Adapun hal-hal yang dimasukkan dalam komponen penilaian survey tersebut adalah:

1) *Equity* (penerapan keadilan)

Karyawan ingin diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja. Rasa adil yang diharapkan seperti dalam berhubungan dengan orang lain dan standar minimal pribadi atau social. Artinya benefit yang diterima dianggap adil atau sebanding dengan pekerjaannya yang dikerjakan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Selain itu, rasa adil ini juga dapat dibandingkan dengan karyawan lain baik diperusahaan yang sama maupun diperusahaan lain dengan level yang sama.

Kourdi (2009:160) menjabarkan bahwa *equity* dapat dilihat dari tiga aspek yakni *physiological*, *economic*, dan *psychological* (sesuai yang digunakan dalam Sirota Survey Intelligence) seseorang dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja.

## a) Kondisi Kerja (aspek fisiologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kondisi lingkungan kerja yang dialami karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan keamanan akan membuat karyawan merasa kebutuhan dasarnya dalam bekerja telah terpenuhi sehingga terdapat indikasi bahwa lingkungan kerja yang diperoleh karyawan sudah adil.

## b) Kompensasi (aspek ekonomis)

Aspek ini lebih menekankan pada kompensasi atas apa yang telah dilakukan karyawan. Penerapan keadilan dalam

kompensasi ini dapat dilihat dari apakah karyawan merasa bahwa gaji dan tunjangan yang ia dapatkan sudah sesuai dengan hasil kerja yang ia lakukan. Jika gaji dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai maka penerapan keadilan dalam aspek ekonomis sudah baik.

c) Perasaan Adil (aspek psikologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada perasaan karyawan tentang keadilan. Apabila karyawan telah merasa diperlakukan secara adil dan hormat di tempat kerja, maka penerapan keadilan dalam aspek psikologis sudah baik.

2) *Achievement* (pengakuan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika dirinya mendapat pengakuan yang baik dari perusahaan. Dalam hal ini karyawan ingin memperoleh kebanggaan karena dapat menyelesaikan tugas penting dan selesai dengan baik, menerima pengakuan atas prestasinya, dan ikut merasa bangga atas apa yang dapat dicapai perusahaan.

Kourdi (2009:160) menjabarkan bahwa dalam mengukur *achievement*, Sirota Survey Intelligence menggunakan beberapa indikator untuk melihat apakah karyawan mendapatkan pengakuan yang pantas. Indikator-indikator tersebut adalah tantangan dalam pekerjaan, kesempatan untuk bertumbuh, kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, perasaan akan pentingnya pekerjaan, penghargaan atas kinerja dan perasaan bangga pada perusahaan.

3) *Camaraderie* (hubungan kekerabatan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia merasakan kehangatan dalam hubungan kekerabatan di lingkungan kerjanya. Hubungan kekerabatan yang hangat berarti terjalin hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja, adanya perasaan memiliki terhadap komunitas, serta perasaan saling memiliki antar kolega yang kuat.

Sirota Survey Intelligence mengukur *camaraderie* melalui beberapa aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, kerjasama antar rekan dalam satu unit kerja, kerjasama lintas unit kerja, dan kerjasama dengan departemen lain dalam perusahaan secara keseluruhan (Kourdi, 2009:161).

4) *Leadership* (kepemimpinan)

Kepemimpinan memiliki devinisi yang luas. Para ahli memiliki pandangannya masing-masing dalam mengartikan kepemimpinan. Robbins & Judge (2008:6) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan, pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang efektif, dan penyelesaian konflik. Sementara itu Stogdill (2009:31) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Menurut Development Dimensions International, untuk menciptakan *engagement* yang tinggi, seorang manajer harus melakukan beberapa hal, diantaranya:

- a) Menyelaraskan dengan strategi usaha;
- b) Mempromosikan dan mendorong kerja sama tim dan kolaborasi;
- c) Membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang; dan
- d) Memberikan dukungan dan pengakuan dengan sesuai.<sup>20</sup>

**c. *Employee Engagement* dalam Perspektif Islam**

Komitmen adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan

---

<sup>20</sup> Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring, *Op.Cit.*, hlm. 48-49.

kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (*I'tiqad*).<sup>21</sup>

Komitmen individu pegawai mencakup keterlibatan kerja (*employee engagement*). Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya.<sup>22</sup>

Bekerja dan berusaha merupakan suatu keharusan bagi umat manusia. Namun jangan sampai mendewakan pekerjaan sehingga melupakan sang pemberi rezeki yaitu Allah SWT. Perintah bekerja telah terutang dalam Al-Qur'an misalnya dalam QS surat Al-Jumu'ah ayat 10 :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا  
اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (QS. Al-Jumu'ah: 10)<sup>23</sup>

Maksud dari ayat tersebut yaitu, apabila kalian telah selesai melaksanakan sholat maka mubah bagi kalian berpencar di segenap penjuru bumi untuk melaksanakan perdagangan atau aktivitas kerja yang lain. Akan tetapi di tengah aktivitas kerja janganlah kalian lupa untuk banya mengingat Allah dan menyenantiasakan dzikir, seperti tasbih, tahmid, takbir, istighfar dan lain sebagainya.

Kerja adalah segala aktivitas dinamis dan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu (jasmani dan rohani) dan di dalam mencapai tujuannya tersebut dia berupaya dengan penuh kesungguhan

<sup>21</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Press, Jakarta, 2002, hlm. 85.

<sup>22</sup> Citta Cendani dan Endang Tjahjaningsih, *Op.Cit.*, hlm. 150.

<sup>23</sup> Al-Qur'an, Qs. Al-Jumu'ah Ayat 10, Yayasan Peyelengara Penerjemah Penafsiran Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 933.

untuk mewujudkan prestasi yang optimal sebagai bukti pengabdian dirinya kepada Allah SWT.

Seorang muslim boleh saja bekerja mencari rezeki dengan jalan menjadi pegawai, baik itu pegawai negeri ataupun pegawai swasta, selama dia mampu memikul pekerjaannya dan dapat menunaikan kewajiban. Tetapi, disamping itu seorang muslim tidak dianjurkan untuk mencalonkan dirinya pada pekerjaan yang bukan ahlinya, terlebih lagi sebagai seorang hakim.

Sesama pegawai adalah saudara, saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Mereka layaknya satu bangunan yang saling menguatkan satu sama lain. Pegawai muslim, akidah yang dimilikinya akan mendorongnya untuk menjauhi sikap sombong, bertindak zalim, hasud atau berbangga diri. Rasulullah bersabda:

*“Seorang mukmin terhadap mukmin (lainnya) bagaikan satu bangunan, satu sama lain saling menguatkan.”* (HR. Al Bukhari dan Muslim).<sup>24</sup>

Hadits tersebut menjelaskan bahwa seorang muslim dengan muslim yang lainnya merupakan satu bangunan, dan satu sama lain saling menguatkan. Pegawai muslim dalam bekerja harus saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kekuatan persaudaraan antar pegawai muslim tersebut akan memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Dalam Al-Qur’an Allah juga menjelaskan bahwa orang-orang mu’min itu adalah saudara. Allah berfirman:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ



Artinya: *“Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih)*

<sup>24</sup> Ahli Hadits, <https://azizdesign.wordpress.com/hadits-ukhuwah/>, diakses pada tanggal 18 agustus 2016

*dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.”(QS. Al-Hujurat: 10)<sup>25</sup>*

Ayat tersebut memberikan petunjuk bahwa para mukmin itu bersaudara layaknya saudara kandung. Susah senang di tanggung bersama. Bahkan Allah mengumpamakan bila ada saudara yang sakit, itu seperti satu bagian tubuh yang sakit dan semua bagian tubuh merasa sakit. Begitulah Allah menjadikan umat mukmin bersaudara.

Jadi, agama mendorong umatnya untuk membangun persaudaraan diantara pegawai. Saling membantu satu sama lain dengan menerapkan prinsip bermusyawarah dan saling berkontribusi dalam pekerjaan.

### **3. Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengetian Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan saran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.<sup>26</sup> Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai seseorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan oleh para ahli, namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut.

Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>25</sup> Al-Qur'an, QS. Al-Hujurat Ayat 10, Al-'Aliyy Al-Qur'an dan Terjemahnya, CV Penerbit Diponegoro, Bandung, 2014, hlm. 412.

<sup>26</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 95.

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Robbins, mengatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuan* atau *ability* (A) *motivasi* atau *motivation* (M) dan *kesempatan* atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Sedangkan kinerja menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary* berasal dari kata... "to perform" dengan beberapa *entries* yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil as vow*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*), (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).<sup>27</sup>

Menurut Rivai, Basri, (2005: 14) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Terdapat dua aspek penting yang perlu di perhatikan dalam mencapai kinerja kelompok yaitu: pertama, hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok; kedua, perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan secara individu dan kelompok. Oleh sebab itu keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam memenuhi tujuan-tujuan organisasi ditentukan oleh sebaik mana mereka memimpin kelompok secara terpadu. Dalam

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, hlm. 96.

mengelola kelompok, kedua aspek tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan.

Dalam suatu organisasi atau dalam masyarakat, para individu menyumbangkan kinerjanya kepada kelompok, selanjutnya kelompok akan menyumbangkan kinerjanya kepada organisasi atau masyarakat. Dalam organisasi yang efektif, manajemen selalu menciptakan sinergi yang positif, yang menghasilkan satu keseluruhan menjadi lebih besar dari jumlah seluruh komponen bagiannya. (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1985: 19).<sup>28</sup>

Menurut Mas'ud (2004), kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) sikap kooperatif.

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja dinilai dari tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, sedangkan kuantitas kerja dapat dinilai dari target capaian kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Kualitas pekerjaan meliputi pelaksanaan tugas sesuai prosedur, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan keluaran. Kuantitas pekerjaan meliputi target pekerjaan, ketepatan waktu, dan kontribusi. Inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, sangat mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya maka hasil kerja juga optimal (Gibson, 1997).<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 6.

<sup>29</sup> Citta Cendani dan Endang Tjahjaningsih, *Op, Cit.*, hlm. 152.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armsrong dan Baron, 1998 : 15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.<sup>30</sup>

#### **b. Indikator Kinerja Karyawan**

Salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia adalah melakukan penilaian kinerja (Mangkunegara, 2007:2). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67). Penilaian kerja yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk mengetahui tingkat kerja (*performance*), yaitu gambaran mengenai hasil pencapaian target dalam atau perusahaan.<sup>31</sup>

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut:

##### 1) Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are wed doing the right things?*)

##### 2) Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

---

<sup>30</sup> Wibowo, *Op. Cit.*, hlm. 7.

<sup>31</sup> Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring, *Op.Cit.*, hlm. 50.

3) Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4) Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya pada harapan konsumen.

5) Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6) Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.<sup>32</sup>

**c. Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam**

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Di dalam Al-qur'an yang menjelaskan tentang kinerja diantaranya QS. Al-Ahqaf : 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

<sup>32</sup> Moehariono, *Op.Cit.*, hlm. 114

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagimereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (QS. Al-Ahqaaf : 19)<sup>33</sup>

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.<sup>34</sup>

Dalam Al-Qur’an sudah menjelaskan bahwa Allah menyuruh umatnya untuk bekerja keras dan tidak boleh putus asa. Allah berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٥﴾

Artinya: “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 gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan” (QS. At-Taubah: 105).<sup>35</sup>

Ayat ini dengan sangat jelas mewajibkan manusia untuk bekerja keras dan yakin bahwa Allah mengetahui apa yang kita

<sup>33</sup> Al-Qur’an, Qs. Al-Ahqaaf Ayat 19, Yayasan Peyelengara Penerjemah Penafsiran Al-Qur’an, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 825.

<sup>34</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Op.Cit.*, hlm. 5.

<sup>35</sup> Al-Qur’an, Qs. At- Taubah Ayat 105, Yayasan Peyelengara Penerjemah Penafsiran Al-Qur’an, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 295.

lakukan. Kita juga diperintahkan agar tidak mudah putus asa saat usaha yang kita lakukan belum menghasilkan seperti apa yang kita inginkan. Karena setiap usaha pasti ada hikmahnya.

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus ataupun insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a. memberikan wasiat kepada pegawainya, “Janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan yang berbuat jelek, karena hal itu akan mendorong orang yang berbuat baik untuk senang menambah kebaikan, dan sebagai pembelajaran bagi orang yang berbuat jelek.”<sup>36</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Sebagaimana tercantum dalam bagian studi pustaka yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini, sebenarnya studi tentang *strategic planning* dan *employee engagement* telah banyak dilakukan. Dalam hal ini terdapat perbedaan dari penelitian terdahulu, yaitu diantaranya lokasi dan kondisi obyek penelitian. Berikut ini ringkasan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya tentang *strategic planning* dan *employee engagement* antara lain:

---

<sup>36</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Op.Cit.*, hlm. 122.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Tujuan penelitian	Hasil penelitian
1	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB ( <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> ) Sebagai Mediasi (Study pada Bank Jateng Kantor Pusat) (Citta Cendani dan Endang Tjahjaningsih) 2015.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh <i>employee engagement</i> dan modal social terhadap kinerja karyawan dengan mediasi OCB	Hasil penelitian memperlihatkan bahwa: (1) <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (2) Modal social berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (3) <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Modal social berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (5) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	<i>Praktek Total Quality Management (TQM)</i> dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Study pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar) (Musran Munizu) 2010.	Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh praktek <i>total quality management (TQM)</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom (Tbk.) cabang Makassar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel TQM yang terdiri atas: (1) kepemimpinan (2) perencanaan strategi (3) fokus pada pelanggan (4) informasi dan analisis (5) manajemen sumber daya manusia

			(6) Manajemen Proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Bekasi (Shindie Auliya Jousan, Muhammad Syamsun, dan Lindawati Kartika) 2015.	Penelitian ini bertujuan (1) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> , (2) menganalisis pengaruh budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (persero) Area Bekasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> ; (2) Budaya organisai berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, <i>employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK (Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring) 2014.	Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana tingkat <i>employee engagement</i> dari kinerja karyawan yang terjadi, serta untuk mengetahui pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan di HCC Telkom	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6%.
5	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun (DAPEN) Telkom Bandung (M.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran secara deskriptif tentang <i>employee</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja dengan koefisien

	Fattah Akbary)	<p><i>engagement</i> dan kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom Bandung serta mengetahui pengaruh antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom Bandung</p>	<p>korelasi sebesar 0,807 dan kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom sebesar 65,1% dapat dijelaskan oleh informasi yang berkaitan dengan <i>employee engagement</i>. Sedangkan sisanya sebesar 34,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak di teliti. Berdasarkan hasil penelitian ditetapkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
--	----------------	---	--

**C. Kerangka Berfikir**

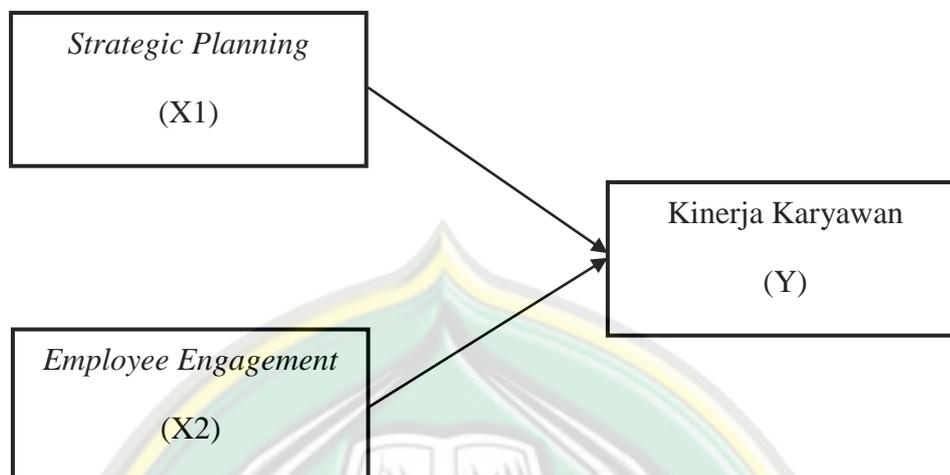
Kerangka berfikir merupakan gambaran tentang hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel independen dan dependen. Menurut Suriasumantri yang tercantum dalam bukunya Sugiyono yang berjudul Metode Penelitian Bisnis mendefinisikan kerangka berfikir sebagai penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadikan obyek permasalahan-permasalahan.<sup>37</sup>

Jadi kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan

<sup>37</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2004, hlm. 47.

hipotesis. Bertitik tolak dari uraian pendahuluan dan landasan teori di atas, maka dapat dikembangkan model penelitian teoritis sebagai berikut:

#### Kerangka Pemikiran Teoritis



Model penelitian yang disajikan diatas menjelaskan bahwa variabel *strategic planning* (X1) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan variabel *employee engagement* (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.<sup>38</sup>

##### 1. Pengaruh *strategic planning* terhadap kinerja karyawan

Perencanaan strategis dalam organisasi perusahaan mutlak diperlukan sebagai acuan dasar manajemen dalam membuat program-program dan mengendalikan aktivitas yang dijalankan perusahaan, khususnya berkaitan dengan manajemen mutu. Program-program yang berkaitan dengan

<sup>38</sup> *Ibid.* hlm. 51.

peningkatan kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat lebih terarah dan dapat diukur secara tepat, apabila suatu organisasi/perusahaan mempunyai dokumen perencanaan yang sifatnya strategis (Heizer and Render, 2004; Krajewski and Ritzman, 2006).<sup>39</sup>

Dalam bukunya Moeheriono yang berjudul Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.<sup>40</sup>

Hasil penelitian oleh Musran Munizu dengan judul “Praktek Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)” bahwa perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik aktivitas perencanaan yang dilakukan oleh manajemen dalam kaitannya dengan implementasi praktek-praktek TQM maka semakin meningkat kinerja yang dicapai oleh karyawan.

Berdasarkan keterangan di atas maka hipotesis dalam penelitian yaitu:

H1 : diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *strategic planning* sebagai variabel independen pada kinerja karyawan.

---

<sup>39</sup> Musran Munizu, *Op.Cit.*, hlm. 192.

<sup>40</sup> Moeheriono, *Op.Cit.*, hlm. 95.

## 2. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Dalam bukunya Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin yang berjudul *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi* menyatakan bahwa karyawan yang bahagia dan puas akan bekerja lebih keras. Pandangan ini menstimulasi minat manajemen dalam membuat para pekerja berpartisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi. Para manajer berharap bahwa jika karyawan mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan lingkungan kerja mereka, mereka akan merasa puas, dan kepuasan ini menurut dugaan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.<sup>41</sup>

Menurut Mercer, *employee engagement* sendiri merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta. *Employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan.<sup>42</sup>

Hasil penelitian oleh Citta Cendani dan Endang Tjahjaningsih dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) Sebagai Mediasi (Studi Pada Bank Jateng Kantor Pusat)” bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Berdasarkan keterangan diatas maka hipotesis dalam penelitian yaitu:

H2 : diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* sebagai variabel independen pada kinerja karyawan.

---

<sup>41</sup> Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Op.Cit.*, hlm. 131.

<sup>42</sup> Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring, *Op.Cit.*, hlm. 47.