

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Bank

1. Pengertian Bank

Bank berasal dari kata Italia *Banco* yang artinya *bangku*. Banku inilah yang dipergunakan oleh bankir untuk melayani kegiatan operasionalnya kepada para nasabah. Istilah *bangku* secara resmi dan populer menjadi *bank*.²⁴

Menurut undang-undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan menyatakan bahwa:

Perbankan Syari'ah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syari'ah dan unit usaha syari'ah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya, dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat .²⁵

2. Jenis-jenis Bank

Dalam praktik perbankan di Indonesia saat ini terdapat beberapa jenis perbankan yang di atur dalam undang-undang RI No. 7 tahun 1992 Tentang Perbankan sebagaimana telah di ubah dengan undang-undang Nomor 10 Tahun 1998, dan disempurnakan dalam undang-undang Nomor

²⁴ Melayu S.P Hasibuan. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT Bumi Aksara 2001, hlm 1

²⁵ Undang-undang Republik Indonesia No 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan

21 Tahun 2008 Perbedaan jenis perbankan yang dikutip oleh Melayu S.P Hasibuan dapat dilihat dari beberapa golongan.²⁶

- a. Berdasarkan Kepemilikannya: Bank milik Pemerintah, Bank milik Pemerintah daerah, Bank milik Swasta Nasional, Bank milik Koperasi, Bank Asing/Campuran
- b. Berdasarkan bentuk hukumnya: Bank berbentuk hukum daerah, Bank berbentuk hukum perseroan, Bank berbentuk perseroan terbatas, Bank berbentuk hukum koperasi
- c. Berdasarkan kegiatan usahanya: Bank Devisa, Bank Bukan Devisa
- d. Bank Berdasarkan sistem pembayaran jasa: Bank berdasarkan pembayaran bunga, Bank berdasarkan pembayaran berupa pembagian hasil keuntungan (bank dengan prinsip syariah)
- e. Berdasarkan jenisnya

Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sifat jasa yang diberikan adalah umum, dalam arti dapat memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Dan wilayah operasinya dapat dilakukan diseluruh wilayah. Bank umum sering juga disebut bank komersil (*commercial bank*).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Artinya disini BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum.²⁷

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dibentuk untuk membantu para petani, pegawai, dan buruh agar terhindar dari dana berbunga tinggi yang

²⁶ Melayu S.P Hasibuan. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT Bumi Aksara 2001, hlm98

²⁷ Kasmir. *Bank & Lembaga Keuangan Lainnya*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005, hlm 33

ditawarkan oleh para tengkulak dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari maupun modal usaha. Menurut UU No. 21 tahun 2008 Tentang Perbankan, Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha BPR terutama ditujukan untuk melayani usaha kecil dan masyarakat di daerah pedesaan, dengan badan hukum perseroan terbatas (PT), perusahaan daerah (PD), atau koperasi. Setelah diamandemen dengan UU No. 21 tahun 2008 Tentang Perbankan, kedudukan perbankan setara dengan bank umum, namun dengan kegiatan operasional yang lebih terbatas. BPR hanya diperbolehkan untuk menghimpun dana masyarakat berupa deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, serta menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman, pembelian Sertifikat Bank Indonesia (SBI), dan berbagai bentuk simpanan di bank lain.²⁸

3. Kegiatan-kegiatan Bank

Dalam kegiatan sehari-hari perbankan atau lembaga keuangan tidak akan terlepas dari bidang keuangan, kegiatan perbankan secara sederhana dapat dikatakan adalah menghimpun uang (*Funding*) dan menyalurkan uang (*landing*), dalam melaksanakan kegiatannya bank dibedakan antara kegiatan bank umum dan bank perkreditan rakyat. Artinya produk yang ditawarkan oleh bank umum lebih beragam, hal ini disebabkan bank umum mempunyai kebebasan untuk menentukan produk dan jasanya, sedangkan bank perkreditan rakyat mempunyai keterbatasan tertentu, sehingga kegiatannya lebih sempit.

A. Kegiatan-Kegiatan Bank Umum

- a. Menghimpun dana dari masyarakat (*Funding*) dalam bentuk, Simpanan Giro, Simpanan tabungan, Simpanan deposito

²⁸ Tri Hendro, Conny Tjandra Raharja. *Bank & Institusi Keuangan Non Bank Di Indonesia*. Cet 1. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. 2014, hlm 217

- b. Menyalurkan dana ke masyarakat (*Landing*) dalam bentuk, Kredit Investasi, Kredit modal kerja, kredit perdagangan
- c. Memberikan jasa-jasa bank lainnya (*Services*) seperti, Transfer, Inkaso, Kliring, *Safe Deposit Box*, *Bank card*, *Bank Notes*, Bank garansi Referensi Bank, *Bank draft*, *Letter of credit*, Cek wisata, jual beli surat-surat berharga. Menerima setoran-setoran (pembayaran pajak, pembayaran telepon, pembayaran air, pembayar listrik, pembayaran uang kuliah). Melayani pembayaran-pembayaran seperti (gaji/pensiun/honorium, pembayaran deviden, pembayaran kupon, pembayaran bonus/hadiah). Di dalam pasar modal perbankan dapat memberikan atau menjadi penjamin emisi (*underwriter*), penjamin (*guarantor*), wali amanat (*trustee*), perantara perdagangan efek (pialang), perdagangan efek (*dealer*), perusahaan pengelola dana.²⁹

B. Kegiatan- Kegiatan Bank Perkreditan Rakyat

Kegiatan BPR hampir sama dengan kegiatan bank umum, namun cakupan layanan perbankan yang dilakukan oleh BPR terbatas dibandingkan dengan bank umum, dalam praktiknya kegiatan BPR meliputi:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat hanya dalam bentuk simpanan berupa tabungan, deposito berjangka dan/atau bentuk lainnya yang dapat dipersamakan dengan tabungan atau deposito berjangka.
- b. Menempatkan dana pada sertifikat BI (SBI), deposito berjangka dan/atau tabungan pada bank lain.
- c. Menyalurkan dana berbentuk kredit investasi, kredit modal kerja, dan kredit perdagangan

²⁹ Kasmir. *Bank & Lembaga Keuangan Lainnya. Edisi Keenam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2005, hlm 40-41

- d. Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan prinsip syariah sesuai ketentuan BI.³⁰

Sedangkan usaha BPRS mencakup pendanaan (tabungan dan deposito) serta pembiayaan yang dikelola secara syariah sebagai berikut:

- a. Menghimpun dana masyarakat dalam bentuk: tabungan berdasarkan prinsip *wadi'ah* atau *mudharabah*, deposito berjangka berdasarkan prinsip *mudharabah*, kedua tabungan ini memperoleh jaminan dari lembaga penjamin simpanan (LPS) sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar masyarakat tetap merasa aman untuk menyimpan dananya di BPRS. Selain itu kedua tabungan ini dikelola oleh BPRS dengan sistem bagi hasil sehingga masyarakat penyimpan dana akan mendapatkan bagi hasil yang fluktuatif, tergantung dari pendapatan yang diperoleh BPRS dan perlu adanya kesepakatan *nisbah* (porsi) di awal transaksi antara BPRS dengan nasabahnya.
- b. Menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan berdasarkan: prinsip jual beli (*murabahah, istisna', salam*); prinsip sewa menyewa (*ijarah*); prinsip bagi hasil (*mudharabah, musyarakah*); prinsip kebajikan (*qardh*); dan pengambilalihan utang (*hawalah*).
- c. Menempatkan dana pada bank syariah lain dalam bentuk titipan berdasarkan akad *wadi'ah* atau investasi berdasarkan akad *mudharabah* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah
- d. Memindahkan uang untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah melalui rekening BPRS yang ada di Bank

³⁰ Tri hendro, Conny Tjandra Rahardja. *Bank & Institusi Keuangan Non Bank Di Indonesia*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. 2014, hlm 218

Umum Syariah, Bank Umum Konvensional, dan Unit Usaha Syariah.³¹

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ulasan yang berkaitan dengan diperlukannya manajemen adalah, manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi, manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, kemudian suatu kerja manajemen organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda salah satu yaitu dengan efisiensi dan efektifitas.³² Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang menunjang keberhasilan organisasi atau tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *Men, money, mothode, materials, machines, dan market.*³³ Adapun pengertian manajemen yang di kutip oleh Hani Handoko menurut beberapa pakar antara lain:

1. Menurut *Mary Parker Follet* mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.
2. Menurut *Stoner* manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para

³¹ Tri Hendro & Conny Tjandra Rahardja. *Bank & Institusi*..... hlm 235-236

³² Hani Handoko. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm 6

³³ H. Melayu S.P hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000, hlm 9

anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Menurut *Luther Gulick* mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.³⁴

Menurut *George R Terry* yang dikutip oleh Hadari Nawawi yang menyatakan bahwa “ manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain. Pengertian tersebut secara eksplisit menyatakan unsur sumber daya manusia dengan menyebutkannya “ Bantuan orang lain”. Oleh karena itu pengertian ini sangat dekat hubungannya dengan pandangan-pandangan baru di dalam manajemen sumber daya manusia. Kedekatan tersebut berada dalam pengakuan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, terdapat sejumlah manusia (SDM) yang ikut berperan dan harus diperankan.³⁵ Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas, dan dorongan. Meskipun sempurna aspek teknologi dan ekonomi., tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai. Masyarakat telah menunjukkan perhatian yang meningkat terhadap aspek manusia tersebut. Nilai-nilai manusia (*human values*) semakin diselaraskan dengan aspek-aspek teknologi maupun ekonomi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu masukan (*input*) yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin, teknologi, diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran atau (*output*) berupa

³⁴ Hani Handoko. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm 8

³⁵ Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011, hlm 39

barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.³⁶ Sumber daya manusia merupakan komponen yang memiliki posisi paling penting dan sangat strategis diantara sumber daya yang lain, karena dengan adanya sumber daya manusia lah proses pengolahan sumber daya yang lain dapat berjalan, kualitas dari SDM menentukan berkembang dan tidak berkembangnya perusahaan, begitu pentingnya SDM tersebut maka diperlukan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien dan memberikan kepuasan bagi semua pihak inilah yang di sebut dengan Manajemen Sumber Daya manusia.

Menurut Hadari Nawawi menyebutkan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, karyawan atau pegawai). Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non finansial*) dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensinya.

Mengelola manusia adalah mengelola permasalahan dan kebutuhan yang sangat kompleks. Manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) yang paling efektif bila sesuai dengan keadaan, dan ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, mampu menjembatani tujuan organisasi dan memberi kepastian bagi anggota organisasi atau pegawai yang menjalankan tugas dalam organisasi, sehingga tidak menimbulkan kesenjangan terhadap dua hal tersebut.³⁷

Manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan untuk mencegah penggunaan sumber daya manusia secara berlebihan atau

³⁶ Moh. Agus tulus. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta: PT gramedia pustaka utama. 1996. Hlm 2

³⁷ Eko Budiyanto. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia Kerangka Teori dengan Pendekatan Teknis*. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013, hlm 46

dibawah kebutuhan pendayagunaan, guna mencapai hasil kerja yang optimal dan menjamin cadangan SDM cukup terampil, serta mewujudkan manajemen partisipatif dan pendayagunaan SDM yang semi terlatih.³⁸ Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Kemudian di tegaskan dalam peranan MSDM yaitu untuk mengelola unsur manusia se-efektif mungkin agar diperoleh suatu satuan tenaga kerja yang puas dan memuaskan (*a satisfied and satisfactory working force*). Agar pengertian manajemen sumber daya manusia lebih jelas, dibawah ini dirumuskan dan dikutip oleh beberapa ahli diantaranya:

Menurut Melayu S.P Hasibuan Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Edwin B. Flippo yang di kutip oleh Hasibuan *personnel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, devolepment, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished.* (manajmen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat).³⁹

Manajemen Sumber daya Manusia didefenisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading & controlling*, dalam sikap aktivitas atau fungsi

³⁸ Sukma Juwati Tajuddin. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep*. Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin Makasar 2012.

³⁹ Melayu S.P Hasibuan. *Manajemen sumber daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm 10

operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.⁴⁰ Manajemen sumber daya manusia, di mana istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia, sebagaimana firman Allah Subhanahuwata'ala dalam surah Ibrahim : 19

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ ۚ إِنَّ يَشَاءُ يُذْهِبْكُمْ
وَيَأْتِ بِخَلْقٍ جَدِيدٍ ﴿١٩﴾

Artinya: “tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah telah menciptakan langit dan bumi dengan hak ? jika Dia menghendaki, niscaya Dia membinasakan kamu dan mengganti(mu) dengan makhluk yang baru”.(Q.S Ibrahim: 19).⁴¹

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk meningkatkan mengelola kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia

Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari

⁴⁰ Herman Sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008, hlm 6

⁴¹ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya...hlm, 258*

manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya: ⁴²

A. Fungsi manajerial

- a. *Planning* (perencanaan) adalah merencanakan tenaga kerja seefektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- b. *Organization* (Pengorganisasian) kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam organisasi. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif. ⁴³
- c. *Actuating/Directing* (Pengarahan) adalah kegiatan pengarahan terhadap karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan pimpinan agar pekerjaan dilakukan oleh karyawan dengan baik. ⁴⁴
- d. *Controlling* (pengawasan) semua fungsi yang telah disebutkan tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan atau sering disebut pengendalian, dapat didefinisikan bahwa fungsi controlling adalah

⁴² Tim Dosen Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Program Studi Teknik Industri Universitas Wijaya Putra. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2009. <http://digilib.uwp.ac.id/digilib/files/disk1/1/--timpengaja-16-1-msdm.pdf>. Diakses 23/12/2015

⁴³ Melayu SP Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Pt Bumi Aksara. Hlm 21-22

⁴⁴ Staff Gunadarma. *Sistem Sumber Daya Manusia Pertemuan Ke I*. http://wsilfi.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/24248/1_Manajemen-SDM.pdf. Diakses 08/01/2016

penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilakukan sesuai yang telah ditetapkan.⁴⁵

B. Fungsi operasional

Fungsi operasional merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dioperasikan dalam perusahaan untuk mendukung tujuan perusahaan.⁴⁶

a. Perencanaan

Perencanaan strategis organisasi yang didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dan berkesinambungan dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan baik kuantitas maupun kualitas pada waktu yang tepat, posisi yang tepat, melakukan berbagai pekerjaan yang tepat, dalam jangka panjang guna mengantisipasi perubahan lingkungan dan organisasi serta meminimasi biaya dalam rangka mencapai tujuan individu dan organisasi.

b. Rekrutmen dan seleksi karyawan

Kegiatan rekrutmen dan seleksi di mulai dari pencarian calon karyawan yang bisa didapatkan dari internal atau eksternal yang dilanjutkan dengan pengajuan lamaran. Lamaran yang masuk ke perusahaan di pilah dan dipilih untuk di seleksi.⁴⁷ Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi.⁴⁸

c. Pengembangan Karyawan

Kemudian dilakukan pengembangan bagi karyawan yaitu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan

⁴⁵ Hani Handoko. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE, 2003, hlm 25

⁴⁶ Abu fahmi, Agus siswanto, dkk. *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: Pt Gramedia, 2014, hlm 147

⁴⁷ Abu fahmi, Agus siswanto, dkk. *HRD Syariah ...Hlm*, 160

⁴⁸ Herman Sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008, hlm 105

moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa yang akan datang.⁴⁹

d. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan proses standarisasi pekerjaan penilaian pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan menggunakan parameter standar kerja yang telah ditetapkan tersebut.

e. Perawatan atau *Human Resource Maintenance*

Fungsi perawatan atau *Maintenance* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.⁵⁰ contoh dari fungsi tersebut adalah Kompensasi karyawan mencakup semua bentuk membayar atau imbalan kepada karyawan dan segala sesuatu yang diperoleh atas pekerjaan tersebut. Pengupahan atau penggajian memiliki pengertian bahwa upah atau gaji yang dibayarkan memiliki nilai kesetaraan.⁵¹

f. Pemberhentian

Pemberhentian atau *sapARATION* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan seba-sebab lainnya.⁵²

Jadi dari uraian di atas fungsi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi

⁴⁹ Melayu S.P Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, hlm 22

⁵⁰ Melayu S.P Hasibuan. *Manajemen Sumber....* hlm 23

⁵¹ Eko Budiyanto. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia Kerangka Teori dengan Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013, hlm 57-58

⁵² Opcit , hlm 23

manajerial terdiri dari *Planning* (perencanaan), *Organization* (Pengorganisasian), *Actuating/Directing* (Pengarahan), *Controlling* (pengawasan), sedangkan sebagai fungsi operasional terdiri dari Perencanaan, Rekrutmen dan seleksi karyawan, Pengembangan Karyawan, Penilaian Kinerja Karyawan, Perawatan atau *Human Resource Maintenance*, dan Pemberhentian. Penilaian kinerja karyawan adalah salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, Penilaian Prestasi Kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang sebagai sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.⁵³

C. Penilaian Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.⁵⁴ Sehingga dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan kegiatan manajemen sumber daya manusia yaitu penilaian kinerja karyawan atau menilai prestasi karyawan, penilaian (*appraisal*) merupakan teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja dengan penilaian prestasi atau kinerja, seorang karyawan akan merasa mendapat perhatian atas usaha dan karya yang dihasilkan, dan termotivasi agar giat bekerja, tindak lanjut penilaian prestasi kerja atau kinerja ini, akan menentukan kebijakan selanjutnya keberhasilan yang perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan atau sebaliknya kegagalan pekerja atau karyawan yang harus diperbaiki,

⁵³ Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cet. 4. Jakarta: Rineka Cipta, 2009, Hlm 133-134

⁵⁴ Herman sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2008, Hlm 121

memungkinkan karyawan dipromosikan dalam jabatan dan memungkinkan balas jasanya di naikan.⁵⁵

1. Tinjauan Umum Tentang Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Rumusan tersebut menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.⁵⁶

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai “(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja”.⁵⁷ Jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang memiliki beberapa masukan: (1) memasukkan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarannya dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.⁵⁸ Beberapa pengertian berikut yang di kutip oleh Veithzal Rifai & Brigadir Jendral Ahmad Fawzi Mohd, Basri. T diantaranya adalah:

⁵⁵ Melayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013, hlm 87

⁵⁶ Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, hlm 14

⁵⁷ KBBI, kamus versi online. [www.http://kbbi.web.id/kinerja](http://kbbi.web.id/kinerja). Di akses 08/03/2016

⁵⁸ Lijan Poltak Sinambela. *Kinerja Pegawai teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm 5

1. Menurut *Stolovitch and Keeps*, Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
2. Menurut *Griffin* merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja
3. Menurut *Mondy and Premeaux* kinerja dipengaruhi oleh tujuan
4. Menurut *Harsy And Balnchard*, Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
5. Menurut *Casio* kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan
6. Menurut *Donnelly, Gibson and Ivancevich* kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.
7. Menurut *Robbin* , pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu.
8. Menurut *schremerhorn, Hunt and Osborn*, kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O), yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi

dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengandalkan karyawan itu.⁵⁹ formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan dengan motivasi dan peluang yang ditunjukkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut.⁶⁰

Adapun beberapa pendapat para ahli tentang kinerja yang dikutip oleh Ust Abu Fahmi, diantaranya:

1. Menurut *Bernadin dan Russel*, seperti yang dikutip oleh *Ahmad S. Ruky*. Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
2. Menurut *Soeprihanto*, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati terlebih dahulu dan disepakati bersama.
3. Menurut *Sentgono*, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁶¹

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya dalam suatu organisasi selama periode tertentu, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan standar atau target yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati terlebih dahulu dan disepakati bersama.

⁵⁹ Veithzal Rifai & Brigadir Jendral Ahmad Fawzi Mohd, Basri. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005, hlm14-15

⁶⁰ Lijan Poltak Sinambela. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm 9

⁶¹ Abu Fahmi, Agus Siswantoo, dkk. *HRD syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014, hlm 179

A. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian tentang prestasi kerja karyawan dan akuntabilitasnya. Dalam persaingan global, perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya dimasa yang akan datang. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia yang terkadang disebut juga telah kinerja, evaluasi kinerja, penilaian kinerja, evaluasi karyawan . Semua istilah tersebut berkenaan proses yang sama.⁶² Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.⁶³

Adapun pengertian yang di kemukakan oleh Prof. Dr. Hadari Nawawi yang telah di rumuskan dalam berbagai versi diantaranya:

- a. Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.
- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi atau perusahaan.

⁶² Herman Sofyandi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2008, Hlm 123

⁶³ I Komang ardana, Ni wayan Mujiati,dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm 125

- d. Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Adapun pengertian Penilaian kinerja yang dikutip oleh Ismail Nawawi Uha, diantaranya:

1. Menurut *James B. Whittaker* mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Elemen kunci yang digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja oleh Whittaker terdiri dari: a) perencanaan, dan penetapan tujuan; b) pengembangan ukuran yang relevan; c) pelaporan formal atau hasil; d) penggunaan informasi.
2. Menurut *Robert Simons* menyebutkan *performance measurement systems* membantu manajer dalam memonitor (*tracking*) implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis dalam pelaporan periodik yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.⁶⁴ Dalam penilaian kinerja, ada standar yang disebut dengan standar kinerja. Penilaian kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa adanya standar kerjanya. Standar kinerja adalah tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kerjanya.⁶⁵ penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya dilakukan oleh penilai yang hierarkinya langsung diatas karyawan yang bersangkutan. Hasil penilaian tersebut disampaikan pihak-pihak yang bersangkutan untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, landasan utama dalam penyelenggaraan

⁶⁴ Ismail Nawawi Uha. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Proses terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2013, hlm 233-234

⁶⁵ Qurrotu Ayun. *Penilaian Kinerja (performance appraisal) pada karyawan di Perusahaan*. Majalah Ilmiah Informatika vol. 2 No. 3 Fakultas Psikologi Universitas AKI, 2011.

penilaian kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses maupun jenis atau sistem pencatatan standar yang digunakan. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual.⁶⁶

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi.⁶⁷ Penilaian kinerja di rancang untuk dapat dilaksanakan dengan baik dapat mempunyai pengaruh multivisional terhadap yang dinilai. Program dimaksud dapat merangsang peningkatan, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan menaikkan keterikatan kepada organisasi.⁶⁸ Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas, karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan manajemen SDM lainnya. Rivai, Ahmad F. M . Basri mengatakan bahwa bentuk penilaian kinerja yang penting adalah bahwa ada suatu pengertian yang fleksibel untuk para penyelia, dan semua mereka atur, menjalankan fungsi sebagai mitra, tetapi tetap dalam suatu kerangka yang menguraikan bagaimana mereka dapat bekerja secara bersama-sama dengan baik.⁶⁹

Berikut ini penjelasan tujuan umum atas penilaian kinerja karyawan

- a. Penilaian Kinerja bertujuan untuk mengevaluasi kegiatan atau pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan atau pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam

⁶⁶ Nanik Ustadiyatun. *Evaluasi Kinerja Karyawan Baitul Maal Wa At Tamwil Mitra Usaha Ummat Ngemplak Sleman Yogyakarta*. Skripsi Fakultas Dakwah Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2008

⁶⁷ Herman Sofyandi. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: 2008, hlm 126

⁶⁸ Lijan Poltak Sinambela. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: graha ilmu, 2012, hlm 61

⁶⁹ Litjan Poltak Sinambela. *Kinerja....* hlm 63.

melaksanakan misi organisasi atau perusahaan melalui pekerjaan masing-masing.

Sehingga tujuan diatas jelas memberikan ulasan bagi potensi pekerja yang belum diwujudkan dalam pekerjaannya, pekerja perlu di bantu dalam menyalurkan potensi yang dimiliki, untuk itu diperlukan kegiatan penilaian kinerja untuk mengetahui potensi yang dimiliki oleh para pekerja, agar dapat memberikan bantuan secara tepat dalam usaha mengembangkannya.

- b. Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi atau perusahaan di tempatnya bekerja.
- c. Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.
- d. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja perlu diketahui oleh para pekerja, pengetahuan tentang keberhasilannya akan menjadi motivasi untuk mempertahankan atau lebih meningkatkan di masa depan. Dan sebaliknya apabila hasil penilaian tersebut menunjukkan informasi kegagalan dapat digunakan sebagai motivasi pekerja untuk lebih memperbaiki kekurangannya dan kelemahannya.⁷⁰

Sedangkan manfaat yang dapat di terima oleh pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian kinerja karyawan diantaranya: a) bagi karyawan sendiri penilaian prestasi/kinerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam

⁷⁰ Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011, hlm 248-249

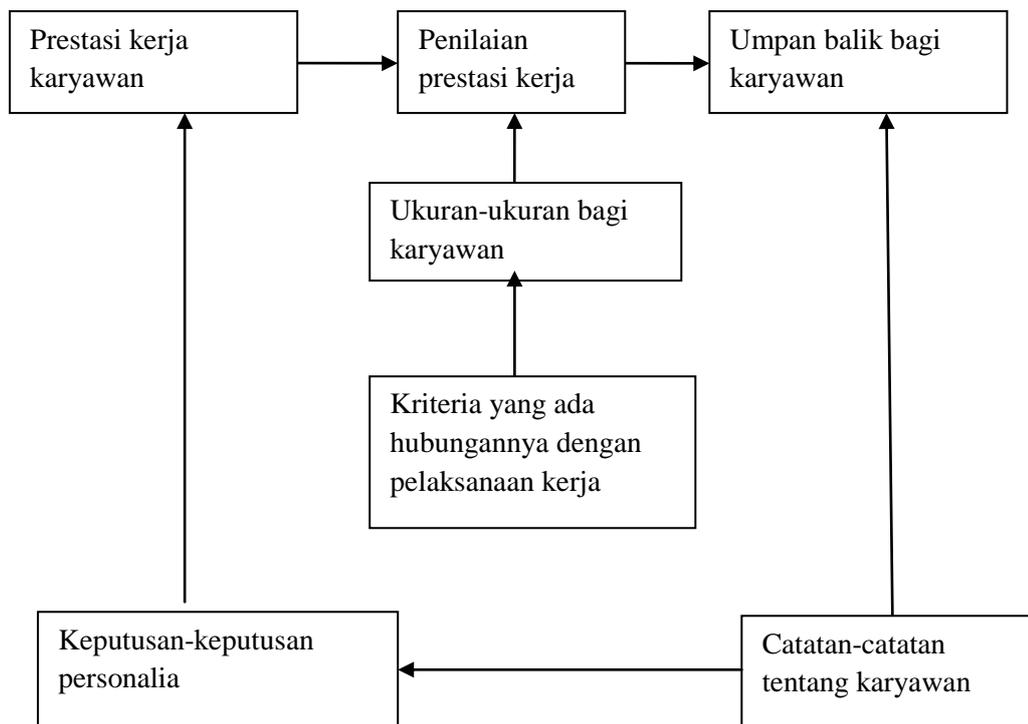
diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan tersebut harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan dan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan di hati individu karyawan untuk memperbaiki diri.⁷¹b) bagi perusahaan penilaian kinerja dapat digunakan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen personalia, penilaian menyediakan informasi tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. Penilaian kinerja bermanfaat sebagai suatu “*quality control*”. Bila proses penilaian menunjukkan bahwa prestasi karyawan buruk bisa mencerminkan kesalahan-kesalahan pada salah satu atau beberapa fungsi personalia. Sebagai contoh, rencana sumber daya manusia bisa salah karena informasi analisis jabatan keliru, atau pengembangan sumber daya manusia gagal untuk mencapai sasaran-sasaran karier karena orang-orang yang diterima melalui proses seleksi di saring secara buruk dan sebagainya.⁷²

C. Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian dan Ukuran Penilaian Prestasi Kerja

Sistem penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen yang dijelaskan dalam gambar berikut ini:

⁷¹ Melayu S.P hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara 2013, hlm 90

⁷² Hani Handoko. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2014, Hlm 154



Gambar 1. Elemen-elemen pokok penilaian prestasi kerja

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pekerjaan karyawan yang dinilai. Soekidjo Notoatmojo dalam bukunya pengembangan sumber daya manusia menyebutkan, agar penilaian mencapai tujuan yang di harapkan perlu memperhatikan hal-hal berikut ini:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*). Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.⁷³ Penilaian ini didasarkan pada jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu atau organisasi dalam menyelesaikan

⁷³ Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan 4. Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hlm 135

prasyarat yang menjadi standar pekerjaan dengan kualitas hasil yang di tuntut oleh pekerjaan tertentu.⁷⁴

- b. Adanya standar pelaksanaan pekerjaan (*performance standards*): Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilain efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan.
- c. Praktis, sistem penilain yang praktis, apabila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai prestasi kerja maupun karyawan.⁷⁵

D. Faktor-Faktor Penilaian Kinerja

Langkah-langkah dalam mengimplementasikan penilaian kinerja terdapat beberapa faktor penting untuk mewujudkannya, faktor-faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian tersebut terdiri dari empat aspek diantaranya:

1. Hasil kerja, keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, pelayanannya, bagaimana kesopanan, sikapnya, dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
3. Atribut atau kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan, dan keahlianya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.

⁷⁴ Wilson Bangun, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012, hlm 234

⁷⁵ Opcit hlm 134-136

4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualan selama satu bulan.⁷⁶

Untuk tahap pengukuran ini, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi. Selanjutnya, proses penilaian prestasi belum berakhir pada saat nilai sudah ditetapkan, melainkan masih perlu dilanjutkan dengan melakukan pengembangan. Suatu sistem penghargaan atas penilaian yang efektif akan mendorong karyawan berkinerja terbaik untuk tetap tinggal di organisasi atau perusahaan, sementara karyawan dengan organisasi yang buruk akan terdorong untuk meninggalkan organisasi. Untuk mencapai ini, sistem harus diperspeksikan sebagai sistem yang adil.⁷⁷

E. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian prestasi kerja dibagi menjadi dua bagian sebagai berikut:

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan pada waktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Tidak ada satu pun teknik yang sempurna masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi, dan sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja pada masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan

⁷⁶ Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Rajawali Pres, 2012, hlm 139-140

⁷⁷ John M. Ivancevich, Robert Kenopaske, dkk. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Terj Gina Gania. Jakarta: Erlangga, 2007, hlm 241

memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi.⁷⁸ Metode-metode penilaian prestasi yang berorientasi masa lalu diantaranya:

Pertama: Metode Rating scale Dalam hal ini penilaian secara subjektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan tertinggi, barangkali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan. Metode ini memberikan alternatif penilaian dengan skala yang sudah ada tersebut dengan cara dibandingkan antara hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan tersebut berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.⁷⁹ Dalam penilaian ini seringkali di temukan kriteria yang tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja. Formulir dalam penilaian berisi sejumlah sifat dan ciri-ciri hasil kerja yang harus diisi seperti kemandirian, inisiatif, sikap, kerja sama, dan seterusnya.⁸⁰

Kedua: Metode Checklist Dalam metode *Checklist* dengan metode ini bagian kepegawaian mempersiapkan formulir isian yang mengandung: nama pegawai yang dinilai, bagian dimana pegawai bekerja, nama dan jabatan penilai, tanggal penilaian dilakukan, faktor-faktor yang dinilai dengan sorotan perhatian terutama ditujukan pada aspek-aspek kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang menyelesaikan tugas. Yang membedakan metode ini dari berbagai metode lainnya yang sekaligus merupakan kekuatnnya ialah faktor-faktor yang dinilai diberi bobot tertentu. Bobot untuk berbagai faktor dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Dengan sistem

⁷⁸ I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudhiartha Utama. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm 127

⁷⁹ Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber....* hlm 137

⁸⁰ Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi. *Performance Appraisal sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2005, hlm 357

pembobotan ini penilaian benar-benar terkait dengan tugas pekerjaan seseorang. Akan tetapi dalam pada itu perlu diperhatikan bahwa metode ini pun tidak bebas dari berbagai kelemahan seperti kecenderungan penilaian bersifat subyektif, interpretasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai dan cara pembobotan yang kurang tepat.⁸¹

Ketiga: Metode peristiwa kritis Metode penilaian ini didasarkan kepada catatan-catatan dari pimpinan atau penilai karyawan yang bersangkutan. Pimpinan membuat catatan-catatan tentang pekerjaan atau tugas-tugas karyawan yang akan dinilai. Catatan-catatan itu tidak hanya mencakup hal yang negatif tentang pelaksanaan tugas saja, tetapi juga hal-hal positif. Kemudian berdasarkan catatan-catatan peristiwa kritis tersebut penilai atau pemimpin membuat penilaian terhadap karyawan yang bersangkutan.⁸²metode ini bermanfaat untuk memberi karyawan umpan balik yang terkait langsung dengan pekerjaannya. Hal ini juga mengurangi penyimpangan jika penilai mencatat kejadian selama masa penilaian. Kejadian yang dicatat meliputi penjelasan ringkas dari apa yang terjadi, kemudian diklasifikasikan oleh departemen SDM ke dalam kategori-kategori, misalnya kontrol keselamatan karyawan dan pengembangan karyawan.⁸³

Keempat: Metode catatan prestasi metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan misalnya penampilan, kemampuan berbicara, kepemimpinan dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Metode ini digunakan untuk menghasilkan detail laporan tahunan tentang kontribusi seorang profesional selama satu tahun. Kekuatannya dapat digunakan untuk

⁸¹ Sondang P. Siagan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015, hln 235

⁸² Sokidjo. *Pengembangan.....hlm*, 138

⁸³ Vetihzal Rivai & Ahmad Fawzi. *Performancehlm* 363

pengambilan keputusan kenaikan dan promosi serta memberikan saran-saran tentang hasil kerja yang akan datang. Kelemahannya penafsiran terhadap materi-materi dengan subjektif dan terjadi penyimpangan karena metode ini hanya memberikan sesuatu yang baik saja terhadap apa yang dilakukan karyawan.⁸⁴

Kelima: Metode peninjauan lapangan agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan (*Field review method*) dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi diserahkan kepada penilai untuk mereview, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai.⁸⁵

Keenam: Tes dan observasi prestasi kerja karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syarat tes harus *valid* dan *Reliabel*.⁸⁶ Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan.⁸⁷ untuk jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi, artinya karyawan dinilai, diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus di taati atau melalui ujian praktik yang langsung diamati oleh penilai.⁸⁸

⁸⁴ Moeheriono. *Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Rajawali Pers, 2012, hlm 142

⁸⁵ I Komang Ardana, Ni wayan Mujiati, I Wayan Mudhiarta. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm 128

⁸⁶ Vetihzal rivai & Ahmad Fawzi. *Performance....*hlm 366

⁸⁷ Opcit, hlm 128

⁸⁸ Veithzal rivai & Ahmad Fawzi....hlm 367

Ketujuh: Metode pilihan terarah dalam metode pilihan terarah adalah sama dengan pemeringkatan pada sebuah kurva. Dengan metode ini, prosentase yang sudah ditentukan dari karyawan ditempatkan dalam kategori kinerja. Sistem ini menggunakan evaluasi dengan skala lima butir, yaitu: berkinerja sangat tinggi, berkinerja rata-rata tinggi, berkinerja rata-rata, berkinerja rata-rata rendah, dan berkinerja sangat rendah. Kekuatan yang bisa ditunjukkan dalam sistem ini adalah dapat mengidentifikasi karyawan yang berprestasi tinggi dan luar biasa serta dapat mengatasi masalah inheren distribusi pilihan terarah, mengurangi penyimpangan penilai.⁸⁹

Kedelapan: Metode skala peringkat yang di kaitkan dengan perilaku. Dari namanya terlihat bahwa metode ini merupakan suatu cara penilain prestasi kerja pegawai untuk suatu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini ialah pengurangan subyektifitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan, di buat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja, dan atasan langsung masing-masing. Deskripsi demikian memungkinkan bagian kepegawaian menyusun berbagai kategori perilaku pegawai dikaitkan dengan prestasi kerja.⁹⁰ Penggunaan metode ini menuntut diambilnya tiga langkah, yaitu:

- a. Menentukan skala peringkat penilaian prestasi kerja, misalnya sebagai sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, akseptebel, kurang memuaskan, tidak memuaskan, sangat tidak memuaskan.
- b. Menentukan kategori prestasi kerja seorang untuk dikaitkan dengan skala peringkat tersebut diatas.

⁸⁹ Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Cet 1. Jakarta: PT Rajawali Pers, 2012, hlm 142

⁹⁰ Sondang P Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Jakarta: Bumi Aksara, 2015, hlm 238

c. Uraian prestasi kerja sedemikian rupa sehingga kecenderungan perilaku karyawan yang dinilai terlihat dengan jelas.⁹¹

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan adalah penggunaan pendekatan-pendekatan yang berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang.⁹² Dengan mengidentifikasi potensi tersebut seorang karyawan akan dapat secara realistis menentukan rencana kariernya serta memilih teknik pengembangan yang paling cocok baginya. Karena itulah setiap organisasi perlu melakukan penilaian berorientasi masa depan.⁹³ Di kenal berbagai teknik dalam penilaian prestasi kerja yang berorientasi masa depan, empat diantaranya sebagai berikut:

Pertama: Penilaian diri (*self-appraisals*) salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai hal itu bahwa seseorang mampu melaksanakan penilaian yang objektif mengenal diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan.⁹⁴ Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

⁹¹ Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. *Performance*....hlm 364

⁹² Soekidjo Notoatmojo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cet 4. Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hlm 138

⁹³ Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015, hlm 244

⁹⁴ Sondang P. Siagian. *Manajemen*...hlm, 244

Kedua: Penilaian Psikologis (psychological Appraisals) penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologi, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan dimasa yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan psikolog.⁹⁵

Ketiga: Manajemen berdasarkan sasaran (Management by Objectives/MBO) teknik ini dimulai dengan penetapan tujuan atau sasaran untuk periode kinerja yang akan datang. Kemudian atasan dan bawahan melukiskan suatu strategi yang tepat untuk mencapai sasaran itu. Pengembangan strategi meliputi perincian tahap-tahap yang diperlukan untuk mencapai tiap sasaran. Akhirnya perlu ditetapkan tanggung jawab pemegang jabatan dan pengawas. MBO bukan hanya sekedar sebuah pendekatan evaluasi, akan tetapi biasanya sebagian dari motivasi yang menyeluruh, teknik perencanaan, atau program perubahan keorganisasian, dan pengembangan.⁹⁶ Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.⁹⁷

⁹⁵ Hani Handoko. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 2014, hlm 151

⁹⁶ Lijan Poltak Simambela. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm 87

⁹⁷ Melayu S.P Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2013, hlm 99

Keempat: Teknik pusat penilaian dalam suatu organisasi yang sudah maju, terdapat suatu pusat atau unit penilaian karyawan. Pusat ini mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai para karyawannya. Hasil penilaian pusat atau unit ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di waktu-waktu yang akan datang.⁹⁸

F. Kendala-Kendala Penilaian Kinerja Karyawan

Indeks prestasi karyawan harus ditetapkan dengan baik, jujur, objektif, sesuai dengan kenyataan yang ada. Akan tetapi, karena adanya kendala “*hallo effect* dan tolak ukur penilaian” maka indeks prestasi sering tidak sesuai dengan kenyataan yang ada. *Hallo effect* merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung akan memberikan nilai yang baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang. Penilai sering mendasarkan penilaian atas dasar rasa (*like or dislike*) bukan atas dasar fisis pikir (*Right or wrong*). Penilai juga cenderung memberikan nilai baik jika ia mengetahui salah satu sifat yang baik dari karyawan, sebaliknya penilai cenderung akan memberikan nilai yang kurang jika penilai mengetahui sifat yang kurang baik dari karyawan yang dinilai. *Hallo effect* mengakibatkan indeks prestasi karyawan tidak memberikan gambaran nyata dari karyawan.⁹⁹

Tolak ukur penilaian ada kesulitan untuk menetapkan tolak ukur dari beraneka macam lapangan atau jabatan dan unsur-unsur yang harus dinilai. Tetapi juga sukar menetapkan sifat-sifat apa yang dapat

⁹⁸ Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan...*, hlm 139

⁹⁹ Melayu S.P Hasibuan. *Manajemen ...* hlm 100

dipergunakan sebagai petunjuk cakup tidaknya seorang karyawan pada suatu lapangan pekerjaan.¹⁰⁰

Kelunakan atau *Leniency* adalah kesalahan yang dilakukan penilai, karena penilai cenderung untuk memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan yang dinilainya itu. Penilaian yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, penilai mempercayai bahwa para pegawai akan merasa bahwa mereka telah dinilai secara akurat atau bahkan mereka tahu bahwa mereka tidak dinilai secara akurat hal ini hanya merupakan keuntungan belaka bagi mereka. Para pegawai tidak akan mengeluhkan penilaian kerja jika mereka semua mendapatkan penilaian yang tinggi. Bias kemurahan hati (*leniency*) seperti itu tidak di kehendaki karena hasilnya para pegawai bakal terlihat lebih kompeten dari kenyataan yang sesungguhnya. Pada akhirnya, kekurangan akuratan penilaian ini mengarah kepada perputaran para pegawai terbaik yang pindah ke organisasi lain yang sanggup menilai kinerja mereka secara akurat dan memberikan mereka pengakuan yang mendasar.¹⁰¹

Keketatan atau *Strictness* adalah kesalahan kesalahan penilai yang cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan yang dinilainya meskipun beberapa pegawai mungkin telah mencapai tingkat kinerja rata-rata atau diatas rata-rata. Masalah keketatan ini adalah kebalikan dari masalah kemurahan hati. Penilai sering merasa bersalah dalam memilih secara ketat karena mereka merasa bahwa “tidak satupun pegawai hidup diatas standar puncak mereka” penghargaan kinerja yang tidak baik yang mustahil dipercayai oleh pegawai dapat mendemonstrasikan. Kegagalan memberikan pengakuan pada saat kinerjanya bagus merupakan faktor utama yang dapat menghasilkan kerenggangan pada hubungan penilai dengan bawahan.

¹⁰⁰ Melayu S.P Hasibuan. *Manajemen...hlm 101*

¹⁰¹ Lijan Poltak Sinambela. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm 101

Central tendency adalah penilai cenderung memberikan nilai sedang. Dari pada menggunakan rating yang ekstrim, sebagian penilai cenderung menilai pegawai dengan nilai rata-rata, bahkan sekalipun kinerjanya bervariasi. Inilah strategi “bermain aman” kecenderungan menengah mungkin juga merupakan akibat sampingan metode penetapan rating. Format distribusi paksaan menuntut agar sebagian besar pegawai dinilai rata-rata. Kesalah ini haruslah dihilangkan dengan cara menentukan penetapan rating dalam instrumen¹⁰²

Personal bias adalah penilaian yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya baik yang positif maupun negatif.¹⁰³ faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau sekelompok bisa mengubah penilaian. Misalnya seorang atasan pria mungkin memberi penilain rendah pada karyawan wanita karena suatu hal. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi penilaian diantaranya faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok, atau status sosial.¹⁰⁴

2. Kinerja Menurut Pandangan Islam

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya

¹⁰² Litjan Poltak Simambela. *Pengembangan.....hlm 102*

¹⁰³ Melayu S.P hasibuan. *Manajemen... hlm 100-101*

¹⁰⁴ I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudhiarta. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm 127

mencapai tujuan perusahaan.¹⁰⁵ Sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Isra': 84

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya: "Katakanlan "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalanNya". (Q.S Al-Isra': 84).¹⁰⁶

Ungkapan lain yang mengatakan bahwa, kinerja dalam islam adalah cara kerja yang diyakini seorang muslim bahwa bukan hanya untuk memuliakan dirinya, atau untuk menampakkan kemanusiaannya, tetapi juga sebagai manifestasi amal saleh, sebuah kepercayaan bahwa hasil dari bekerja memiliki kaitan dengan tujuan hidupnya yakni memperoleh keridhaan Allah SWT, penghargaan hasil kerja dalam islam kurang lebih setara dengan iman. Menurut M. Azrul Tanjung yang dikutip oleh Mardani, ada beberapa sifat yang harus dimiliki seorang muslim dalam memulai aktifitas kerjanya, yaitu:

1. Mulailah dengan niat yang baik, yaitu berniat bekerja hanya untuk ibadah kepada Allah SWT. Nabi Muhammad SAW bersabda: “*Sesungguhnya amal itu harus dengan niat*”
2. Bekerja dengan jalan yang halal, hasil pekerjaan adalah kecuali pertanggung jawaban pada atasan dan Allah yang maha kuasa, Allah mengetahui segala apapun yang kita lakukan, seorang muslim harus berusaha dan bekerja sebatas yang dibolehkan oleh Allah dan Rasulnya, hal tersebut tercermin dalam berfirman Allah SWT dalam QS. *Al Maaidah*: 88

¹⁰⁵ Veithzal Rivai Zainal, Dkk. *Islamic Human Capital Management Manajemen Sumber Daya Insani Cara Tepat Dan Mudah Dalam Menerapkan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Perusahaan Secara Islami*. Edisi revisi. Jakarta: Rajawali Press, 2014, hlm 410

¹⁰⁶ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*...hlm, 290

وَكُلُوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلالًا طَيِّبًا ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بِهِ

مُؤْمِنُونَ ﴿٨٨﴾

Artinya: “88. dan makanlah makanan yang halal lagi baik dari apa yang Allah telah rezezikikan kepadamu, dan bertakwalah kepada Allah yang kamu beriman kepada-Nya”.¹⁰⁷

3. Bersungguh-sungguh dan tidak mudah putus asa, melaksanakan pekerjaan yang baik penuh dengan dedikasi dan tanggung jawab , hal tersebut terdapat dalam firman Allah SWT Qs. Ash Syarh: 5-7

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾

Artinya:“(5). karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, (6). Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, (7). Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”.¹⁰⁸

4. Disiplin dalam bekerja, dalam pandangan islam kita harus menghargai waktu, menggunakan waktu sebaik mungkin dalam bekerja, sebagaimana terungkap dalam ayat:

الْوَقْتُ كَالسَّيْفِ إِذَا لَمْ تُقَطِّعْ فَإِنَّهُ قَطَعَكَ

Artinya:“Waktu adalah seperti pedang, jika kamu tidak menggunakannya dengan baik, maka pedang waktu itu akan memotong kamu dalam kerugian dan kegagalan”.¹⁰⁹

Menurut Mardani yang dikutip dari Wiku Suryomurti, dalam menyelesaikan pekerjaan seorang muslim sepatutnya meneladani prinsip moral yang dijalankan oleh Nabi Muhammad SAW, prinsip moral tersebut adalah empat sifat utama nabi, Yaitu: *Shiddiq, amanah, tabligh, fathanah*.

1. *Shiddiq (Jujur/Berkata benar)*

¹⁰⁷ Departemen Agama RI. *Al Qur'an*.....hlm 122

¹⁰⁸ Mardani, *Hukum Bisnis Syariah*. Jakarta: Prenadammmedia Group, 2014, hlm 95

¹⁰⁹ Muhammad Abdul Tuasakal. *Waktu laksana Pedang*.<https://rumaysho.com/2782-waktu-laksana-pedang-2.html>. diakses 08/03/2016

Kejujuran dan selalu berdiri tegak di atas prinsip kebenaran akan mendatangkan keberkahan bagi setiap karyawan, karyawan yang jujur akan bertambah relasinya karena para pelanggan selalu menjaga kepercayaan kepadanya. Adapun kecurangan dan keculasan, sekalipun kadang-kadang menghasilkan keuntungan besar, tidak akan mendatangkan berkah, karena para relasi yang merasa dikhianati tidak akan pernah berhubungan lagi dengan karyawan yang curang itu. Perintah untuk berbuat jujur demikian itu di ridhai Allah yang tercantum dalam firman-Nya QS. *At-Taubah*: 119

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.”

2. Amanah (Dapat dipercaya)

Sikap amanah diperoleh bagi setiap perkerja yang mampu mengemban amanah. Amanat berarti kedudukan atau kewajiban orang yang dipercaya (*al-amin*), amanah secara umum merupakan menjaga sesuatu, tidak harus harta, yang mesti dijaga dan disampaikan kepada seseorang. Seperti amanah untuk menjaga rahasia perusahaan, amanah dalam pekerjaan tertentu ataupun amanah untuk memberikan informasi ke pihak tertentu. Hal tersebut di jelaskan dalm firman Allah SWT QS. *Al-Anfal*: 27

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَتِكُمْ وَاَنْتُمْ

تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

Artinya: 27. “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah

kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui."¹¹⁰

Ayat ini ditujukan secara langsung kepada orang-orang yang beriman supaya mereka tidak mengkhianati Allah dan Rasulullah SAW, mengkhianati yaitu mengabaikan kewajiban-kewajiban yang harus mereka laksanakan dan melanggar larangan-larangan yang telah ditentukan dengan perantara wahyu. Selain itu juga seruan untuk tidak mengkhianati amanat yang dipercayakan kepada orang-orang yang beriman. Seperti urusan kesepakatan perdagangan, pemerintahan, urusan kemasyarakatan dan tata kehidupan lainnya. Tidak berkhianat berarti menjaga kepercayaan, sebaliknya mengkhianati amanat berarti menghilangkan kepercayaan dari pihak yang memberikan amanat tersebut.¹¹¹

3. *Tabligh* (Menyampaikan)

Sifat yang dicontohkan Nabi Muhammad adalah menyampaikan wahyu kepada umatnya, kita sebagai pekerja sepatutnya bisa mencontoh sifat *Tabligh*, bila diartikan sebagai transparansi atau *good governance*. Dalam bekerja pihak yang berkepentingan harus saling terbuka dan tidak menyembunyikan informasi.¹¹² Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan suatu organisasi, yakni informasi tentang kebijaksanaan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai, indikator transparansi diantaranya:

- a. Mekanisme yang menjamin system keterbukaan dan standarisasi dari semua proses-proses pelayanan public

¹¹⁰ Departemen Agama RI. *Al Qur'an*....hlm

¹¹¹ Dwi Swiknyo. *Kompilasi Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi Islam Buku Referensi Program Studi Ekonomi Islam*. Cet 1.Yogyakarta: 2010, hlm 13

¹¹² Mardani, *Hukum Bisnis Syariah*. Jakarta: Prenadammedia Group, 2014, hlm 101

- b. Mekanisme yang memfasilitasi pertanyaan-pertanyaan public tentang berbagai kebijakan dan pelayanan public.
- c. Mekanisme yang memfasilitasi pelaporan maupun penyebaran informasi.¹¹³ Allah berfirman dalam QS. *Al insyiroh*: 1-8

أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ ﴿١﴾ وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ ﴿٢﴾ الَّذِي أَنْقَضَ ظَهْرَكَ ﴿٣﴾ وَرَفَعْنَا لَكَ ذِكْرَكَ ﴿٤﴾ فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya:“(1) . Bukankah Kami telah melapangkan untukmu dadamu?, (2). dan Kami telah menghilangkan daripadamu bebanmu, (3). yang memberatkan punggungmu? (4). dan Kami tinggikan bagimu sebutan (nama)mu (5). karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, (6). Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. (7). Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain (8). dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”¹¹⁴

4. *Fathanah* (Pandai/cerdas)

Dengan pengetahuan yang dimiliki pekerja yang baik dan kecerdasan dalam mengelola investasi yang tinggi, potensi resiko yang dapat mengakibatkan kerugian akan dapat diminimalisasi.¹¹⁵

A. Pengertian Penilaian Kinerja Menurut Pandangan Islam

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya,¹¹⁶ penilaian kinerja atau disebut juga pengukuran kinerja dalam organisasi bukanlah suatu aktifitas yang baru, setiap organisasi satuan kerja, dan unit pelaksana tugas, telah diprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala atas pelaksanaan tugas

¹¹³ Resume Ayat-ayat dan hadits Ekonomi (Prof. Mujiyono Abdillah)

¹¹⁴ Departemen Agama RI. *Al Qur'an*....hlm 596

¹¹⁵ Mardani, *Hukum Bisnis Syariah*. Jakarta: Prenadammmedia Group, 2014, hlm 102

¹¹⁶ Wilson Bangun. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012, hlm 231

pokok dan fungsi.¹¹⁷ penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha dibutuhkan kinerja yang tinggi dalam berkompetisi, pada saat yang bersamaan karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan ke perilaku di masa yang akan datang. Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, pada karyawan, penyelia-penyelia, departemen SDI dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan¹¹⁸. Sehingga penilaian kinerja karyawan dapat digunakan sebagai koreksi atau dapat digunakan untuk membandingkan kinerja karyawan dengan standar-standar yang telah ditentukan, karyawan dapat menuntut hasil-hasil yang diinginkan serta mengambil tindakan-tindakan korektif terhadap kinerja yang kurang, sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah Al-Zumar: 39

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلْتُ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya: “Katakanlah”*Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui*”. (Al-Zumar: 39)¹¹⁹

Firman Allah Subhanahuata’ala yang menerangkan penilaian kinerja terdapat dalam surah Al-Taubah: 105

¹¹⁷ Ismail Nawawi Uha. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Proses terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2013, hlm 234

¹¹⁸ Veithzal Rivai Zainal, Dkk. *Islamic Human Capital Management...* hlm 411

¹¹⁹ Departemen Agama RI, *Al Qur’an dan Terjemahannya...* hlm, 462

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
 عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

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”. (Al- Taubah: 105)¹²⁰

Islam mengajarkan bahwa setiap muslim perlu melakukan penilaian atau evaluasi. Setiap diri diharapkan memiliki kemauan dan kemampuan secara objektif untuk “membaca kitab” hasil kerja sendiri, hal ini dikenal dengan *muhasabah*,¹²¹ firman Allah SWT yang menerangkan pentingnya penilaian kinerja terdapat dalam surah Al-Isra : 13-14

وَكُلِّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ
 مَنشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأَ كِتَابِكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾

Artinya:“(13). dan tiap-tiap manusia itu telah Kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. dan Kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka. (14). "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu".¹²²

Dalam rangka melihat hasil atau proses suatu kegiatan, maka dibutuhkan suatu mekanisme evaluasi terhadap kinerja karyawan, sejauhmana mereka dapat melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa evaluasi, mustahil program-program perbaikan itu akan berjalan baik. Hal ini sejalan dengan makna yang tersirat dalam sebuah hadtis Rasulullah SAW, yang menyatakan bahwa “ hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Barang siapa yang amalnya hari ini sama dengan hari kemarin, maka

¹²⁰ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*...hlm, 203

¹²² Departemen Agama Ri. *Al-Qur'an*....Hlm 283

termasuk orang yang merugi. Dan jika hari ini, amalnya lebih buruk dari hari kemarin, maka termasuk golongan yang dilaknat. Dengan demikian, sebuah perusahaan atau lembaga ekonomi umat perlu merumuskan sebuah mekanisme evaluasi yang akurat tentang kinerja karyawan.¹²³

B. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan Menurut Pandangan Islam

Rasulluah bersabda: “*Apabila amanat disia-siakan, maka tunggulah kehancurannya, seorang petugas bertanya, bagaimana caranya menyia-nyiakan amanat ya Rasulullah? ”Rasul menjawab”. Apabila diserahkan suatu pekerjaan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya.*” (HR.Muslim)¹²⁴

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDI di masa yang akan datang, dan manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.¹²⁵ Dalam sebuah pendapat juga menyebutkan mekanisme evaluasi kinerja karyawan dapat digunakan dalam berbagai hal. *Pertama*, sebagai kebutuhan dasar untuk mengetahui kondisi dan posisi perusahaan. Dalam lembaga umat, ada dua hal yang penting untuk di ketahui, yaitu aspek *jasadiyah* dan aspek *ruhiyah*. Unsur *jasadiyah* dapat diketahui melalui pengukuran hasil kerja, pembukuan dan administrasi. Sedangkan aspek *ruhiyyah* berkaitan dengan semangat atau visi dan misi pegawai atau karyawan. Standar ukurannya adalah tingkat kesearahan atau kesesuaian aspek *ruhiyyah* kinerja karyawan sesuai dengan syariat islam. *Kedua*, hasil

¹²³ Veithzal Rivai Zainal, Dkk. *Islamic Human Capital Management...* hlm 412

¹²⁴ Veithzal Rivai Zainal, Dkk. *Islamic Human Capital Management...* hlm 416

¹²⁵ Veithzal Rivai Zainal, Dkk. *Islamic Human*hlm 417

penilaian dapat digunakan sebagai masukan (input) untuk pembuatan perencanaan dan pengembangan perusahaan. Sebuah perusahaan dapat berkembang atau mundur jika memiliki standar perkembangan. Dengan kata lain hasil dari penilaian kinerja merupakan sebuah kebutuhan dasar untuk mengetahui gerak pertumbuhan atau perkembangan perusahaan, baik yang berkaitan dengan kinerja karyawan maupun produktivitas perusahaan. Penilaian kinerja menurut perspektif syariah yaitu proses dimana sebuah organisasi mengevaluasi kinerja individunya berlandaskan prinsip-prinsip syariah.¹²⁶

Firman Allah yang menunjukkan tujuan penilaian kinerja terdapat dalam surah Al-Mu'minun: 103-104

وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَٰئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنفُسَهُمْ فِي جَهَنَّمَ
خَالِدُونَ ﴿١٠٣﴾ تَلْفَحُ وُجُوهَهُمُ النَّارُ وَهُمْ فِيهَا كَالِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya:“(103). dan Barangsiapa yang ringan timbangannya, Maka mereka Itulah orang-orang yang merugikan dirinya sendiri, mereka kekal di dalam neraka Jahannam.(104). muka mereka dibakar api neraka, dan mereka di dalam neraka itu dalam Keadaan cacat”.¹²⁷

Kegunaan penilain kinerja ditinjau dari prespektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDI yaitu:

1. Dokumentasi yaitu untuk memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.
2. Posisi tawar yaitu manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional langsung dengan karyawan yang bersangkutan, membantu dalam promosi jabatan, dan keputusan penempatan.
3. Perbaikan kinerja yaitu umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personil untuk

¹²⁶ Aoshy. *Evaluasi Kinerja Economic Syari'ah Theme*.
<http://aoshycrow.blogspot.co.id/2008/07/faktor-kritis-yang-berkaitan-dengan.html>. di akses
10/12/2015

¹²⁷ Departemen Agama RI. *Al Qur'an....hlm 348*

meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan melalui pelatihan atau pengembangan bagi karyawan

4. Penyesuaian kompensasi yaitu penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.
5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
6. Kesalahan dalam merancang pekerjaan. Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat mendiagnosis kesalahan ini. Artinya jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.
7. Kesempatan kerja yang adil, penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan, akan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.¹²⁸

C. Aspek-aspek Penilaian Kinerja dalam Pandangan Islam

Al-Qur'an memberikan landasan-landasan moral secara umum tentang hal-hal yang perlu di nilai oleh setiap individu. Aspek-aspek yang akan di nilai menurut Toto Asmoro dalam bukunya membudayakan etos kerja Islami adalah sebagai berikut:¹²⁹

1. Aspek komitmen (keimanan)

¹²⁸ Vetihzal Rivai, Dkk. *Islamic Human*hlm 421-422

¹²⁹ Toto Asmoro. *Membudidayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani press, hlm 84

Konsep dan nilai keimanan adalah hal yang sangat penting untuk mengukur kinerja karyawan. Dalam bekerja seseorang haruslah dengan berniat yang ikhlas, semua bentuk pekerjaan yang berbentuk kebiasaan bisa bernilai ibadah. Dengan kata lain, aktivitas usaha yang kita lakukan bukan semata-mata urusan harta dan perut tetapi berkaitan erat dengan urusan akhirat. Allah telah menegaskan bahwa hakikatnya tujuan manusia diciptakan di muka bumi adalah untuk beribadah kepada-Nya. “*dan tidaklah Aku menciptakan jin dan manusia, melainkan supaya mereka menyembah-Ku*”.(QS. Adz dzariyat: 56). Maka tentunya semua aktifitas kita di dunia tidak lepas dari itu pula. Contoh niat yang ikhlas dalam usaha bisa berlaku dalam lingkup pribadi misalnya meniatkan bekerja yang halal untuk menjaga diri dari memakan harta dengan cara haram, memelihara sikap dari meminta-minta, untuk mendukung kesempurnaan ibadah kepada Allah SWT, menjaga silaturahmi dan hubungan kerabat dan motivasi positif lainnya.¹³⁰ Hasil penilaian ini diarahkan untuk mengetahui tingkat kualitas komitmen atau keteguhannya dalam memegang prinsip, atau falsafah kerja dan nafkah dalam hidup. Kita diharapkan mampu membangun sebuah kepribadian karyawan yang memiliki keistiqomahan atau teguh pendirian dalam memegang prinsip.

2. Aspek moralitas yang bersih (keikhlasan dan tanggung jawab)

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa seluruh aktivitas hidup manusia, perlu dikaitkan dengan kesadaran adanya akhirat di mana setiap apa yang kita kerjakan akan dimintai pertanggung jawaban dalam kehidupan yang telah dijalannya di dunia. Akan tetapi naif, manusia cenderung mudah kehilangan perspektif yang hakiki karena mudah terperangkap oleh pesona duniawi yang mutlak fana. Dalam konteks pilihan bidang kerja, upaya untuk memilih pekerjaan dan menumbuhkan niat yang ikhlas menjadi satu keharusan. Tanpa upaya tersebut, yang bisa diraih semata-mata nilai material yang secara kuantitas hanya menjanjikan kepuasan semu. Padahal

¹³⁰ Mardani. *Hukum Bisnis Syariah*. Edisi pertama. Jakarta: Prenamedia Group, 2014, hlm102

dibalik nilai material, ada nilai lain yang justru lebih luhur, yakni nilai spiritual berupa “berkah” yang sangat penting untuk kehidupan.¹³¹ Menumbuhkan etos kerja islami pada karyawan dapat diartikan sebagai semangat kerja untuk mencari berkah, mengevaluasi atau menilai etos kerja ini sejalan dengan pesan Allah SWT, bahwa kita tidak mungkin memasuki surga Allah, ketika kita sendiri tidak memiliki kesanggupan atau jihad dalam melakukan amalan-amalan yang mengarahkan kita kearah tersebut. Mustahil akan meraih program perusahaan, jika tidak ada kesungguhan dalam bekerja dari seluruh personil yang ada di lingkungan perusahaan.¹³² Di jelaskan dalam firman Allah SWT dalam Surat Ali Imran: 142

أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهَدُوا مِنْكُمْ وَيَعْلَمَ

الصَّابِرِينَ ﴿١٤٢﴾

Artinya: “142. Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk surga, Padahal belum nyata bagi Allah orang-orang yang berjihad diantaramu dan belum nyata orang-orang yang sabar”.¹³³

Jihad dalam ayat tersebut berarti berperang untuk menegakkan Islam dan melindungi orang-orang Islam; memerangi hawa nafsu; mendermakan harta benda untuk kebaikan Islam dan umat Islam; . Memberantas yang batil dan menegakkan yang hak. Sehingga dalam ayat tersebut dengan sangat jelas mengingatkan kita bahwa untuk mendapatkan kehidupan yang sukses di butuhkan kesungguhan dan kesabaran dalam meraihnya.

3. Aspek pengetahuan atau keterampilan

Keterampilan dan pengetahuan setiap karyawan juga perlu untuk di nilai, dalam penilaian pengetahuan kualitas kerja dan kualitas dalam

¹³¹ Jusmaliani. *Bisnis Berbasis Syari'ah*. Cet. 1. Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hlm 75-76

¹³² Aosy. *Evaluasi Kinerja Kinerja Economic Syari'ah Theme*.

<http://aoshycrow.blogspot.co.id/2008/07/faktor-kritis-yang-berkaitan-dengan.html>. di akses 10/12/2015

¹³³ Departemen Agama RI. *Al Qur'an*....hlm 68

menawarkan produk dapat dipantau dengan baik. Allah SWT telah mengingatkan kita untuk tidak berbuat sesuatu hal yang tidak ada pengetahuan tentangnya. Karena pengetahuan dan keterampilan kita juga akan di minta pertanggungjawabannya, sebagaimana terungkap dalam Surah Al-Isra': 36

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

Artinya: "36. dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban."¹³⁴

Berdasarkan pemikiran ini, setiap perusahaan atau pemimpin perlu memiliki program periodik untuk memantau keterampilan dan kemampuan para karyawannya. Sehingga dalam penilaian kinerja karyawan dalam aspek pengetahuan dan kemampuan akan diperoleh data yang akurat.¹³⁵

4. Aspek hasil kerja

Selain ketiga hal tersebut, islam juga mengingatkan umatnya untuk memperhatikan hasil kerja. Dalam aspek hasil kerja, yang berasumsi bahwa subjektivitas dapat dihilangkan dari proses penilaian sedangkan hasil yang dicapai adalah indikator untuk penilaian kontribusi individu terhadap eektivitas organisasi. Setiap orang haruslah memiliki catatan tentang hasil kerja yang dicapainya. Hal ini dapat di temui dalam firman Allah SWT surat Al Mukminun:102-103

فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٢﴾ وَمَنْ خَفَّتْ
مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنفُسَهُمْ فِي جَهَنَّمَ خَالِدُونَ ﴿١٠٣﴾

¹³⁴ Departemen Agama RI. *Al Qur'an*....hlm 285

¹³⁵ Aosy. *Evaluasi Kinerja Economic Syari'ah Theme*.

Artinya:“(102). *Barangsiapa yang berat timbangan (kebaikannya), Maka mereka Itulah orang-orang yang dapat keberuntungan. (103). dan Barangsiapa yang ringan timbangannya, Maka mereka Itulah orang-orang yang merugikan dirinya sendiri, mereka kekal di dalam neraka Jahannam*”.¹³⁶

Sistem yang harus dipilih untuk suatu program penilaian kinerja harus dapat menjamin keadilan. Kriteria yang digunakan untuk menilaia seorang karyawan harus jelas dan berhubungan an terkait dengan persyaratan jabatannya. Proses penilaian harus seobjektif mungkin dilaksanakannya. Penilaian dalam Islam lebih kepada ujian untuk meningkatkan derajat seorang tentang keimanannya. Iman itu sifatnya kadang naik dan kadang turun. Seseorang yang melakukan kesalahan bisa jadi pada saat itu imanya sedang turun dan ketika kebaikan yang dijalannya maka imannya sedang naik. Disinilah perlunya ujian agar senantiasa manusia dapat selalu melakukan amal-amal yang baik. Dengan memiliki kesadaran akan naik dan turunnya dinamika perusahaan peran penilaian yang kritis dan objektif, akan meningkatkan gairah karyawan dalam membenahi kinerjanya ke arah yang lebih baik, kecuali jika orang yang telah di ingatkan tentang kekeliruannya itu masih tetap tidak berubah, maka ia termasuk kategori zalim terhadap dirinya sendiri dan kepada perusahaan.

¹³⁶ Departemen Agama RI. *Al Qur'an*.....hlm 349