

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Flexible Working Arrangement*

1. Pengertian fleksibel dan *Flexible Working Arrangement*

Fleksibel adalah kelenturan atau mudah diatur.⁷ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, fleksibel diartikan dengan lentur, mudah dibengkokkan, luwes, mudah dan cepat menyesuaikan diri.⁸ Pengertian fleksibel di masyarakat lebih banyak mengarah ke sifat manusia. Fleksibel juga bisa diartikan sebagai sikap menerima perubahan, atau ikut saja. Fleksibilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok. Fleksibilitas membutuhkan kemampuan memahami dan menghargai pandangan yang berbeda dan bertentangan mengenai suatu isu, menyesuaikan pendekatannya karena suatu perubahan situasi, dan dapat menerima perubahan dengan mudah dalam organisasinya.

Menurut Carlson, fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan. Carlson mengartikan *schedule flexibility* sebagai pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan. Sedangkan menurut Shagvaliyeva dan Yazdanifard, salah satu dari fleksibilitas kerja yaitu jam kerja yang fleksibel ini dapat diringkas

⁷ Anonim, "Pengertian Fleksibel", <https://www.pengertianmenurutparaahli.com/pengertian-fleksibel/>. Diakses pada tanggal 13 Oktober 2019.

⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia, Fleksibel.

sebagai kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja (diluar tempat kerja) dan kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan oleh organisasi. Pemberian fleksibilitas kerja mempunyai keuntungan terhadap organisasi maupun anggota organisasi. Untuk organisasi, pemberian fleksibilitas kerja dapat memikat, mendapatkan, dan mempertahankan anggota organisasi dengan kualitas yang baik di dalam organisasi mereka.⁹

Flexible work arrangement merupakan suatu bentuk praktik-praktik kerja yang fleksibel, seperti *jobshare*, *telecommuting*, *flex time* dan sebagainya. Praktik-praktik kerja fleksibel telah banyak diaplikasikan dalam perusahaan untuk mengakomodasi kebutuhan karyawan dalam mengelola kerja dan keluarga sehingga diharapkan dapat menurunkan *role conflict*, *role overload*, *reduced personal accomplishment* kepuasan kerja dan meningkatkan *intention to stay with firm*.¹⁰ Jam kerja fleksibel (*flex-time*) merupakan salah satu bentuk praktik *flexible working arrangement* secara profesional dan diarahkan untuk bekerja dengan jumlah jam tertentu dengan fleksibilitas yang lebih besar atau kapan mulai bekerja dan kapan mulai mengakhiri pekerjaannya selama karyawan dapat memenuhi jumlah jam yang telah diterapkan di kantor. Kondisi kerja dipandang mempunyai peran yang cukup penting terhadap kenyamanan, ketenangan dan keamanan kerja. Terciptanya kondisi kerja yang nyaman akan membantu para karyawan untuk bekerja dengan lebih giat

⁹ Imam Syaiful Wicaksono, Kutipan *Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening* (Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia), 12-13.

¹⁰ Rahmawati Hanny Yustrianthe, "Pengaruh *Flexible Work Arrangement* terhadap *Role Conflict*, *Role Overload*, *Reduced Personal Accomplishment*, *Job Satisfaction* dan *Intention to Stay*", (Jurnal Bisnis dan Akuntansi) , Vol. 10, No. 3, Desember 2008, 129. Diakses pada tanggal 13 Oktober 2019.

sehingga produktivitas dan kepuasan kerja yang bebas dari gangguan fisik seperti kebisingan, kurangnya penerangan maupun polusi serta bebas dari gangguan yang bersifat psikologis seperti, privasi yang dimiliki karyawan tersebut.

Flexible working arrangement adalah jadwal yang memungkinkan karyawan dapat mengatur fleksibilitas jam kerjanya dengan tanggung jawab pribadi mereka misalnya, berapa lama, dimana dan kapan mereka mulai bekerja, contohnya termasuk *flex-time, job-sharing, part-time, home-working* dan *compressed hours* telah menjadi konsep kerja fleksibel yang populer dalam beberapa tahun terakhir ini. Konsep fleksibilitas memiliki arti berbeda masing-masing bagi perusahaan dan karyawan dimana fleksibilitasnya bisa dalam hal waktu kerja, lokasi kerja dan pola kerja. Penerapan jam kerja fleksibel mampu memberikan alokasi waktu yang lebih luas bagi kebutuhan personal kerja.

Flexible working dapat menurunkan konflik antara pekerjaan dan keluarga, menurunkan stres kerja yang dapat mempengaruhi performa individu yang juga dapat mengakibatkan berkurangnya *turnover* terutama pada pekerja wanita yang pada akhirnya akan memilih meneruskan tanggung jawab keluarga dibanding bertahan pada pekerjaan dan mengabaikan komitmen terhadap keluarga.

2. Definisi Pengaturan Jam Kerja Fleksibel¹¹

Fleksibilitas tempat kerja didefinisikan sebagai pengaturan jam kerja fleksibel merupakan salah satu spektrum struktur kerja yang mengubah waktu kerja atau tempat kerja selesai dilakukan secara teratur. Pengaturan jam kerja

¹¹Hendrik Pandiangan, “*Flexible Working Arrangement* dan pengaruhnya terhadap *Work-LifeBalance* pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online di Kota Yogyakarta” (Tesis, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2018), 20.

fleksibel mengubah waktu pada tempat kerja dilakukan secara regular dengan cara dapat dikelola dan dapat diprediksi oleh perusahaan dan karyawan.

Fleksibilitas dalam hal jam kerja mencakup jadwal kerja alternatif (misalnya, waktu kerja yang fleksibel dengan jadwal yang diinginkan). Fleksibilitas dalam jumlah jam kerja termasuk kerja paruh waktu dan pembagian kerja, sedangkan fleksibilitas dalam hal tempat kerja ini termasuk pekerjaan dari rumah atau dari lokasi yang jauh dari tempat kerja.

Berdasarkan pengertian definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengaturan jam kerja fleksibel memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan dalam mengatur jam kerja yang mereka inginkan. Bekerja dalam jam kerja fleksibel memungkinkan orang mengatur kehidupan sehari-hari mereka dengan lebih baik dan mengurangi konflik keluarga dan pekerjaan. Karyawan yang diijinkan untuk memilih jam berapa mereka bisa memulai dan menyelesaikan pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

3. Indikator *Flexible Working Arrangement*

Menurut Possenried dan Plantenga, *flexible work arrangement* (FWA) mempunyai tiga kategori secara umum, yaitu fleksibilitas dalam penjadwalan (*scheduling*), fleksibilitas dalam lokasi (*teleworking*) dan fleksibilitas dalam waktu (*part-time*).

Menurut Carlson, beberapa indikator *Flexible Working Arrangement* antara lain:

- a. *Time Flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja.
- b. *Timing Flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya.
- c. *Place Flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

4. Jenis Pengaturan Jam Kerja Fleksibel¹²

Secara rinci menyebutkan aspek-aspek fleksibilitas yang dapat diterapkan melalui jenis pengaturan jam kerja fleksibel adalah sebagai berikut:

a) Tempat kerja (*flexible location atau teleworking*)

Jenis jam kerja fleksibel ini tidak menuntut pekerja melakukan pekerjaan dari kantor atau suatu tempat yang secara tetap digunakan sebagai lokasi kerja.

b) Waktu kerja (*flexible time*)

Jenis jam kerja fleksibel ini memberi kebebasan bagi pekerja, dengan persetujuan perusahaan, untuk mengatur jam kerja di luar jam kerja tetap yang berlaku diperusahaan. *Flexible time* memegang prinsip bahwa jam berapapun karyawan masuk, asalkan pekerjaan selesai dan waktu yang digunakan memenuhi jumlah jam yang sudah disepakati dalam perjanjian kerja.

Beberapa diantaranya yang paling sering digunakan adalah:¹³

1. *Fixed Working Hours*

Fleksibilitas dalam hal jam kerja mencakup jadwal kerja alternatif (misalnya, waktu kerja yang fleksibel dengan jadwal yang diinginkan). Fleksibilitas dalam jumlah jam kerja termasuk kerja paruh waktu dan pembagian kerja, sedangkan fleksibilitas dalam hal tempat kerja ini termasuk pekerjaan dari rumah atau dari lokasi yang jauh dari tempat kerja.

¹²*Ibid*, 21.

¹³Anonim, “*Mengenal Tiga Macam Flexible Work Hours*”, Website intipesan for next Better Life, <https://www.intipesan.com/mengenal-tiga-macam-flexible-work-hours/>. Diakses pada tanggal 19 Oktober 2019.

Berdasarkan pengertian definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengaturan jam kerja fleksibel memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan dalam mengatur jam kerja yang mereka inginkan. Bekerja dalam jam kerja fleksibel memungkinkan orang mengatur kehidupan sehari-hari mereka dengan lebih baik dan mengurangi konflik keluarga dan pekerjaan. Karyawan yang diijinkan untuk memilih jam berapa mereka bisa memulai dan menyelesaikan pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2. Fixed Working Hours

Dalam sistem ini jumlah jam kerja yang ditetapkan sama untuk karyawan, misalnya 40 jam per minggu. Karyawan diperbolehkan memilih jam kerja di antara beberapa pilihan yang telah ditetapkan, misalnya 25% karyawan boleh memilih jam 7.00-15.00, 25% pada jam 8.00-16.00, 25% jam 9.00-17.00 dan 25% sisanya bekerja pada jam 10.00-18.00.

3. Flexibel Working Hours

Dalam sistem ini karyawan bebas menentukan jumlah jam kerja yang mereka inginkan dalam setiap harinya, tetapi tetap harus memenuhi 40 jam per minggu. Misalnya karyawan yang hanya ingin bekerja empat hari dalam seminggu, memilih bekerja 10 jam perhari.

4. Variable Working Hours

Sistem ini memberikan kebebasan karyawan memilih jam kerja yang mereka inginkan. Tetapi di luar jam-jam tertentu yang mengharuskan semua karyawan hadir, misalnya jam 10.00-13.00, sisanya karyawan bisa bebas memilih jam kerja.

5. Manfaat Pengaturan Jam Kerja Fleksibel

Manfaat yang dapat diperoleh dari pengaturan jam kerja fleksibel antara lain:¹⁴

a. Bagi Karyawan

- ✓ Manfaat dari pengaturan jam kerja fleksibel dapat meningkatkan produktivitas karyawan, kepuasan kerja karyawan, semangat kerja karyawan dan mengurangi ketidakhadiran karyawan.
- ✓ Manfaat dari pengaturan jam kerja fleksibel dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi misalnya; memiliki waktu lebih banyak buat keluarga.
- ✓ Dapat menghindari kerugian yang ditimbulkan dari jam sibuk, seperti stres yang ditimbulkan akibat kemacetan lalu lintas. Sehingga, karyawan menjadi lebih produktif, bersemangat dan termotivasi dalam bekerja dengan suasana nyaman dan berdampak pada peningkatan kesehatan karyawan.
- ✓ Jam kerja fleksibel juga menimbulkan dampak positif terhadap lingkungan kerja dalam arti bisa mengurangi rasa persaingan antar karyawan dan menghindari konflik di kantor serta jam kerja fleksibel juga bisa jadi sarana bagi perusahaan untuk memunculkan karyawan-karyawan berbakat.
- ✓ Memiliki waktu yang lebih banyak untuk melakukan kegiatan yang disukai seperti hobi, melanjutkan pendidikan dan lain-lain.

¹⁴ Hendrik Pandiangan, “*Flexible Working Arrangement* dan pengaruhnya terhadap *Work-LifeBalance* pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online di Kota Yogyakarta” (Tesis, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2018), 22.

b. Bagi Perusahaan

- ✓ Menghemat biaya atas pekerjaannya dan penggunaan ruangan atau gedung.
- ✓ Pimpinan dapat lebih berkonsentrasi pada hasil (*outcome*) dan kualitas pekerjaan dari pada sekedar mengawasi kehadiran karyawan di kantor.
- ✓ Memperbaiki kualitas karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena dapat lebih berkonsentrasi pada pekerjaan.
- ✓ Membangkitkan motivasi karyawan karena adanya kebebasan menentukan cara atau gaya bekerja sesuai individu karyawan.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Mangkunegara berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi definisi kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.¹⁵ Pelaksanaan hasil pekerjaan / prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Ismail Nawawi juga mengemukakan tentang definisi dari kinerja yang merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok

¹⁵Irham Fahmi, Manajemen Kinerja Teori dan Praktek, (Bandung: Alfabeta, 2013), 2.

dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.¹⁶

Dan menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam satuan periode waktu untuk menyelesaikan tugas kerja yang diberikan kepadanya.¹⁷

2. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁸

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat di evaluasi tingkat kinerja pegawai, maka kinerja karyawan harus dapat di tentukan dengan pencapain target selama periode waktu yang di capai organisasi.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi yang optimal, manajemen harus

¹⁶Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, (Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri, 2013), 214.

¹⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), 9.

¹⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 9.

memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja.¹⁹ Ukuran-ukuran kinerja karyawan antara lain:²⁰

- a) *Quantity of work* (kuantitas pekerjaan): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang di tentukan. Meliputi jumlah pekerja dan jumlah waktu yang dibutuhkan.
- b) *Quality of work* (kualitas pekerjaan: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapanya. Meliputi: ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja.
- c) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): hanya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
- d) *Creativeness* (kreatif): keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation*: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f) *Dependability*: kesadaran untuk dapat di percaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g) *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggung jawabnya.
- h) *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi atau ukuran kinerja sangat

¹⁹*Ibid.*, 10

²⁰ Asri Laksmi Raiaini, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 99.

diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Menurut pendapat Sudarmayanti menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu:²¹

- a. *Quality Of Work* (kualitas pekerjaan), kerusakan dan kecermatan, merupakan pendeskripsian (menggambarkan) seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai dalam pekerjaannya.
- b. *Promptness* (kecepatan). Merupakan ukuran untuk berhitung seberapa banyak unit kinerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.
- c. *Initiative* (prakarsa) kontribusi dalam setiap agenda yang dilakukan oleh *Capability* (kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan).
- d. *Communication* (komunikasi kerja dengan orang lain). Merupakan usaha yang dilakukan bersama atau kelompok diantara kedua belah pihak untuk tujuan bersama sehingga mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik.

Menurut Bambang dan Wiridin indikator kinerja karyawan adalah:²²

- a. Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

²¹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 11.

²² Bambang Guritno dan Wiridin, *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. (JRBI. Vol. 1 No.1, 2005), 63-74.

Menurut Robbins ada enam indikator kinerja karyawan:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- f. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

4. Kinerja Dalam Islam

Bekerja adalah fitrah, sekaligus merupakan salah satu identitas manusia yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman, bukan saja menunjukkan fitrah seorang muslim, tetapi sekaligus meninggikan martabat dirinya sebagai hamba Allah yang menglola seluruh alam sebagai bentuk dari cara dirinya mensyukuri nikmat dari Tuhan-Nya.

Selain itu menurut Yusuf Qardawi, dalam bukunya Norma dan Ekonomi Islam mengatakan bekerja adalah segala usaha maksimal yang dilakukan manusia, baik lewat gerak anggota tubuh ataupun akal untuk menambah kekayaan untuk menambah kekayaan, baik dilakukan secara perorangan maupun secara kolektif, baik untuk pribadi maupun untuk orang lain (dengan menerima gaji).

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi menyelesaikan pekerjaan disebut “*level of performance*” dalam perusahaan.

Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau *Performance* rendah.²³ Allah telah berfirman tentang kinerja dalam:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ.

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 rugikan. (QS. Al-Ahqaaf: 19).²⁴

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah 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.

²³Moh As'ad, *Psikologi Industri* (Jakarta: PT Rineka Cipta Edisi ke Empat, 1991), 48.

²⁴*Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemah* (Semarang: PT Toha Putra, 1996), 825.

Dalam Al-Qur'an dijelaskan pada Firman Allah

وَقَالَتْ أُولَاهُمْ لِأَخْرَاهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فذُوقُوا الْعَذَابَ
بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ.

Artinya: Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu diantara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan. (QS. Al-A'raaf: 39).²⁵

Ayat diatas menjelaskan bahwasannya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* saja, karena pekerjaan merupakan proses frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan *ukrowi*, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

Dari uraian beberapa uraian diatas kinerja dalam pandangan Islam bahwasannya ketika seseorang menghadirkan dimensi keyakinan akidahnya dalam kehidupannya sering punya keyakinan yang dapat meningkatkan energi spiritualnya yang berguna untuk meningkatkan kinerjanya.

5. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sesuai dengan pendapat Keith Devis yang merumuskan bahwa:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge* dan *skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior,

²⁵Kementrian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an & Terjemahnya*. Jakarta: Pustaka Al-Mubin, 2013, 155.

very superior gifted dan *gentact* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimalnya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap *attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kondisi kerja.²⁶

6. Karakteristik Pegawai yang Memiliki Kinerja Tinggi

Beberapa karakter pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi yang meliputi:

a. Berorientasi pada prestasi

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.

b. Percaya diri

Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkan bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

c. Kompetensi

Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.

²⁶Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan.*, 68.

g. Pengendalian diri

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai rasa percaya diri yang sangat mendalam.²⁷

7. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Penilaian kinerja dilakukan melalui serangkaian langkah sistematis.²⁸

Langkah-langkah ini perlu direncanakan dan di implementasikan secara cermat dan konsisten agar dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan penilaian kinerja, Berikut lima langkah dalam proses penilaian kinerja:

- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh tujuan spesifik ini adalah: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah-masalah yang dialami oleh karyawan.
 - b. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam sebuah pekerjaan (analisis jabatan). Deskripsi jabatan yang akurat, yang dihasilkan dari analisis jabatan, menjadi masukan terpenting bagi penentuan faktor-faktor penilaian yang benar-benar terkait dengan jabatan. Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi informasi hasil analisis jabatan.
 - c. Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan
- Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan. Pada dasarnya,

²⁷Dwi Suhono Raharjo, Kinerja Karyawan Survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Central Asia *Jurnal Manajemen*, th IX/01/Februari/2005, 19-26.

²⁸Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 234.

pemantauan dan catatan atas pelaksanaan tugas-tugas dapat dilakukan setiap saat. Meskipun demikian banyak organisasi atau perusahaan yang menetapkan waktu pemantauan berkala, misalnya setiap empat bulan.

d. Memeriksa kinerja

Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.

h. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan

Pada tahun terakhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklarifikasi hasil penilaian dan bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.

8. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja atau evaluasi-evaluasi kinerja sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang dulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya untuk meningkatkan kepedulian terhadap karir atau kepada pekerjaan yang dilakukan sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, karyawan termotivasi sesuai dengan potensinya.