

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah area strategis organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dilihat sebagai perpanjangan dari pandangan tradisional dalam mengelola orang secara efektif dan untuk itu diperlukan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya.²² Manajemen sumber daya manusia adalah pemberdayaan, pengembangan, penilaian, remunerasi, dan manajemen individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.²³

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik yang diperlukan oleh seseorang yang melakukan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyingkapan, pelatihan, remunerasi, dan penilaian.²⁴ Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada pengelolaan unsur manusia dengan segala potensinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang memuaskan dan memuaskan bagi organisasi.

Tunjangan adalah semua pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan, baik yang terkait langsung dengan kinerja maupun yang tidak terkait langsung dengan kinerja.²⁵ Tunjangan / insentif kinerja diberikan kepada

²² Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2014), 5.

²³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta; STIE YKPN 1997), 8.

²⁴ Ibid., 6.

²⁵ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2008), 160.

karyawan setiap akhir tahun. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin besar pula manfaat yang akan diterimanya. Manfaat dan fasilitas tersebut disebut dengan berbagai istilah seperti manfaat dan layanan, program kesejahteraan, program layanan, kompensasi pelengkap dan lain-lain. Tunjangan dan fasilitas digunakan sebagai hadiah yang dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Quality of work life adalah kegiatan perbaikan yang terjadi pada setiap tingkatan dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia.²⁶ *Quality of work life* tidak hanya sebagai pendekatan untuk bekerja, tetapi Kualitas kehidupan kerja sebagai filosofi atau pendekatan yang mencakup banyak kegiatan berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja sama untuk saling membantu, menekankan perubahan kerja partisipatif seperti program kelompok semi-otonom, program kualitas dan program komite manajemen pekerja.

Tidak ada organisasi yang bisa sukses tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari para anggotanya. Motivasi merupakan faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku individu atau anggota organisasi. Motivasi dapat diartikan sebagai keinginan yang ada pada diri seseorang yang memacu dirinya untuk melakukan tindakan. Singkatnya, motivasi dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia. motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu

²⁶ Ibid., 68.

tindakan tertentu. Keberhasilan motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimilikinya.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara variabel-variabel tersebut karena Kualitas kehidupan kerja, manfaat kinerja dan motivasi kerja merupakan beberapa faktor yang dapat membantu manajemen sumber daya manusia dalam mengatur fungsi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. . efektif dan efisien sehingga dapat membantu terwujudnya suatu tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Inti dari pengelolaan sumber daya manusia adalah pengelolaan SDM dengan menggunakan work tool.²⁷ Dan beberapa alat kerja yang digunakan adalah *quality of work life*, tunjangan kinerja, dan motivasi kerja untuk mencapai sasaran kerja dalam suatu organisasi.

B. *Quality of Work Life*

1. Pengertian *Quality of work life*

Quality of work life merupakan pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan mengaitkan potensi sumber daya manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi merupakan upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota dan organisasi secara simultan dan berkesinambungan.

Pemenuhan kebutuhan manusia (human needs) dalam suatu lingkungan kerja. Ketika kebutuhan manusia telah terpenuhi maka produktivitas organisasi dapat meningkat. Dalam konsep kualitas kehidupan

²⁷ Darsono dan Tjatjuk, Siswandoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21* (Jakarta: Nusantara Consulting, 2011), 38.

kerja, ini menyiratkan bahwa tujuan organisasi harus bekerja sama. Oleh karena itu, tidak hanya pegawai yang harus dipuaskan tetapi pegawai juga harus dapat memuaskan organisasi dengan kinerja yang optimal. Sedangkan Hadari Nawawi mengatakan kualitas kehidupan kerja adalah perusahaan harus menciptakan rasa aman dan puas dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.²⁸

2. Indikator *Quality of Work Life*

Bahwa terdapat 5 dimensi dan indikator dari kualitas kehidupan kerja, yaitu :

- a. Keamanan kerja
- b. Keadilan dan kesetaraan
- c. Penerimaan gaji dan keuntungan
- d. Sarana meningkatkan kemampuan dan kesempatan
- e. Partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan.

3. Aspek - aspek *Quality of Work Life*

Terdapat empat aspek yang dapat menunjang *Quality of Work Life* pekerja maupun organisasi, diantaranya yaitu:

- a. Restrukturisasi kerja

Restrukturisasi melibatkan pengurangan jumlah perusahaan dalam angkatan kerja, unit kerja atau divisi, atau pengurangan level jabatan dalam struktur organisasi perusahaan.

²⁸ Ibid., 32.

b. Sistem imbalan

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka.

c. Lingkungan kerja

Terdapat lingkungan kerja yang kondusif termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku, kepemimpinan, serta lingkungan fisik.

d. Partisipasi

Partisipasi adalah kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berdampak langsung atau tidak langsung pada pekerjaan.

4. *Quality of Work Life* menurut perspektif islam

Fastabiqul khairat merupakan prinsip penting untuk meningkatkan kualitas hidup seorang muslim. Ayat ini terkait dengan kualitas kehidupan kerja seorang muslim dalam menjalin kebersamaan dan hubungan kerjasama atas dasar peningkatan kualitas hidup manusia. Allah berfirman dalam QS. Al-Maidah / 5: 2:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا
الْقُلُوبَ وَلَا مِينََ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا
حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ
الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

“Hai kamu yang beriman, jangan melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan haram, jangan (mengganggu) hewan had-ya, dan hewan qalaa-id, dan jangan (juga) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah saat mereka mencari hadiah dan kesenangan dari Tuhannya dan meminta Anda telah

menyelesaikan haji, jadi berburu diperbolehkan. Dan jangan pernah membenci (mu) untuk sesuatu karena mereka menghalangi Anda dari Masjidil Haram, kepada orang-orang yang mendorong Anda untuk menganiaya (mereka). Dan membantu Anda dalam (melakukan) kebajikan dan kesalehan, dan tidak membantu dalam dosa dan dosa. Dan takut kepada Allah, nyatanya Allah sangat berat dalam siksa ". (QS. Al-Maidah/5: 2)

Ayat ini terkait dengan kualitas kehidupan kerja seorang muslim dalam menjalin kebersamaan dan hubungan kerjasama atas dasar peningkatan kualitas hidup manusia. Tidak ada manusia yang benar-benar terpisah dari orang lain, karena mereka hidup berinteraksi satu sama lain. Oleh karena itu disadari atau tidak, seseorang pasti membutuhkan orang lain dalam hidup dan hidupnya. Begitu juga dalam hal profesi atau pekerjaan, satu profesi membutuhkan profesi lain. Maka dalam hal ini kebersamaan dan hubungan kerjasama antar profesi atau pekerjaan merupakan suatu keniscayaan.

Karena pada hakikatnya manusia adalah makhluk sosial, maka ikatan kebersamaan dan hubungan kerjasama harus dipegang oleh manusia, apapun latar belakangnya. Dan yang terpenting untuk diingat, seperti yang dikatakan oleh Sayyidina Ali bin Abi Thalib, bahwa "kebaikan yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kejahatan terorganisir".

C. Kinerja Karyawan

Kinerja (prestasi kerja) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.²⁹ Kinerja mengacu pada prestasi kerja, yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja atau hasil kerja. Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah "keluaran

²⁹ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Jakarta: In Media, 2015), 63.

drive dari proses, manusia atau otherwise". Atau dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses.³⁰ Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang telah dilakukan seseorang melalui proses tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil atau prestasi yang telah dicapai pegawai dalam memenuhi kewajiban dan tanggung jawab yang diterimanya di suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Islam performance adalah bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan wujud nyata dari nilai, keyakinan, dan pemahaman yang dianut dan dilandasi oleh prinsip moral yang kuat serta dapat menjadi motivasi untuk menghasilkan karya yang berkualitas. Allah SWT bersabda dalam Al-Qur'an surah Al-Fath ayat 29 dan Surah Al-jumu'ah ayat 10 yang berbunyi:

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا
 سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ لَكَ
 مَثَلُهُمْ فِي النَّوْرِ وَيَوْمَ مَثَلُهُمْ فِي الْإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ
 فَاسْتَوَى عَلَى سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
 وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا

Artinya: "Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersamanya kasar terhadap orang-orang kafir tetapi menyayangi sesamanya; Anda lihat mereka membungkuk, dan bersujud mencari rahmat Allah dalam keridhaannya, tanda-tanda mereka muncul pada wajah mereka dari tanda sujud. Begitulah ciri-ciri mereka di dalam Taurat dan Injil, yaitu seperti tumbuhan yang keluar tunasnya, kemudian pucuknya

³⁰ Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 410.

menjadi kuat dan kemudian menjadi besar dan tegak lurus pada pokoknya ..”

فَإِذَا فُضِيَتْ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya :”apabila telah ditunaikan sholat maka bertebaranlah kamu dimuka bumi dan carilah karunia Allah, ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung.

Ayat-ayat di atas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim yang bekerja adalah mencari ridha Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Jika kedua hal ini menjadi tumpuan kerja seseorang, maka kinerja yang baik akan tercipta.³¹

Kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk melaksanakan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas ini biasanya didasarkan pada indikator keberhasilan yang telah ditentukan sebelumnya. Hasilnya akan diketahui bahwa seorang karyawan akan memasuki tingkat kinerja tertentu. Levelnya bisa bermacam-macam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi: tingkat kinerja tinggi, sedang atau rendah. Bisa juga dikelompokkan atas target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja diartikan sebagai “kinerja” seorang karyawan secara keseluruhan.

Menurut Davis, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Penjelasan dari kedua faktor tersebut adalah sebagai berikut:³²

³¹ Multitama, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2011), 56.

³² Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Jakarta: In Media, 2015), 63.

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari potensi ability (IQ) di atas rata-rata yaitu 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, sehingga pegawai akan lebih mudah mencapai hasil kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (orang yang tepat di tempatnya, pria di pekerjaan yang tepat).

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi. Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi atau pekerjaan. David C. McClelland berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi dan prestasi kerja. Motif prestasi kerja merupakan pendorong seorang pegawai untuk melaksanakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya guna mencapai prestasi kerja (prestasi) dengan predikat terpuji.

3. Penilaian Kinerja

Untuk meningkatkan kualitas layanan dan kualitas produk, bank harus memantau kinerja setiap pegawai. Mengingat tanpa kinerja pegawai yang baik, tujuan perbankan tidak akan tercapai. Performance appraisal merupakan sebuah konsep dimana dengan performance appraisal ini manajer dapat mengetahui karyawan mana yang benar-benar bertanggung jawab dan mana yang ceroboh.

4. Aspek-aspek penilaian

Dari hasil studi Lazer dan Wikstrom tentang formulir penilaian kinerja untuk 125 perusahaan di USA, faktor paling umum yang muncul di 61 perusahaan adalah pengetahuan tentang pekerjaan mereka, kepemimpinan, inisiatif, kualitas kerja, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, kehandalan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi.

5. Instrumen Pengukuran Kinerja Karyawan

Mengacu pada penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Muchamad Arif Ludfi yang mengutip dari buku bapak Robbins.³³ Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang dimasukkan ke dalam ukuran kinerja umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku dasar, termasuk:

- a. Kuantitas pekerjaan, yaitu banyaknya pekerjaan yang dilakukan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
- b. Kualitas pekerjaan, yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan segi kesesuaian dan kesiapan.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu luasnya pengetahuan tentang pekerjaan dan keterampilan.
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan yaitu keaktifan menyampaikan pendapat dalam rapat.
- e. Perencanaan kerja, yaitu kegiatan yang dirancang sebelum pekerjaan.

³³ Robbins. S.P, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications 7th ed*, Prentice Hall inc, 1996. Dikutip dari skripsi bapak Muchamad Arif Ludfi tentang pengaruh kinerja karyawan terhadap kepercayaan anggota BMT Asy-syifa Weleri Kendal pada tahun 2015.