

BAB II LANDASAN TEORITIS

A. Deskripsi Teori

1. Deskripsi Pekerjaan

a. Deskripsi Pekerjaan Menurut Islam

Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk tidak begitu saja menerima dan membenarkan informasi yang datang kepadanya, khususnya jika informasi itu datang dari seseorang atau lembaga yang dalam bahasa Al-Qur'an disebut sebagai "fasiq". Allah Subhanahu wa Ta'ala berfirman :¹

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصِبْحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.”* (QS.Al Hujurat:6).²

Ketika menafsirkan ayat ini, Ibnu Katsir menjelaskan: "Allah Subhanahu wa Ta'ala memerintahkan (orang-orang yang beriman) untuk memeriksa berita yang datang dari orang fasik dengan teliti, dan hendaklah mereka bersikap hati-hati dalam menerimanya dan jangan menerimanya begitu saja, yang akibatnya akan membalikkan kenyataan. Orang yang menerima begitu saja berita darinya, berarti sama dengan mengikuti jejaknya. Sedangkan Allah Subhanahu wa ta'ala telah melarang kaum mukmin mengikuti jalan orang-orang yang rusak.

¹ Sahlan, *Tuntunan Islam dalam Menyikapi Informasi*, available on : <http://www.bersamadakwah.com>, 2016.

² Al Qur'an Surat Al Hujurat Ayat 6, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 32.

Berangkat dari pengertian inilah ada sejumlah ulama yang melarang kita menerima berita (riwayat) dari orang yang tidak dikenal, karena barangkali dia adalah orang-orang yang fasik. Tetapi sebagian ulama lainnya mau menerimanya dengan alasan bahwa kita hanya diperintahkan untuk meneliti kebenaran berita orang fasik, sedangkan orang yang tidak dikenal (majhul) masih belum terbukti kefasikannya karena dia tidak diketahui keadaannya."

Sedangkan Sayyid Quthb dalam tafsir *Fi Zhilalil Qur'an* menjelaskan, "Allah memfokuskan orang fasik sebab dia dicurigai sebagai sumber kebohongan dan agar keraguan tidak menyebar di kalangan kaum muslimin karena berita yang disebarkan oleh setiap individunya, lalu ia menodai informasi. Pada prinsipnya, hendaklah setiap individu kaum muslimin menjadi sumber berita yang terpercaya dan hendaknya berita itu benar serta dapat dapat dijadikan pegangan. Adapun orang fasik, maka dia menjadi sumber keraguan sehingga hal ini menjadi ketetapan."

Di era informasi seperti saat ini, tidak sedikit umat Islam yang terpancing dengan dengan informasi yang ada, tanpa melakukan tabayun. Padahal tabayun itulah yang dituntunkan Islam melalui Surat Al Hujurat ayat 6 tersebut, jika ada berita atau informasi dari orang-orang yang fasik. Jika Ali bin Abi Thalib pernah menyampaikan

أَنْظُرْ مَا قَالَ وَ لَا تَنْظُرْ مَنْ قَالَ

Artinya : "Lihatlah apa yang dibicarakan, jangan melihat siapa yang bicara".

Sesungguhnya kalimat itu berlaku dalam hal nasehat, yang sudah pasti benar. Maka kebenaran, dari manapun ia datang, ia perlu untuk diambil. Apakah dari seorang anak kecil, orangtua, miskin ataupun kaya. Maqalah itu bukan untuk urusan berita dari orang yang tidak dikenal kejujurannya. Maka di dalam ilmu hadits, suatu hadits diterima jika para

perawinya terpercaya. Sebaliknya, jika perawinya pendusta atau fasik, maka hadits itu bisa gugur hingga derajat maudhu' (palsu).³

Demikian pula dari sebuah informasi atau berita yang belum jelas kebenarannya. As-Sa'di membagikan sumber (media) berita kepada tiga klasifikasi: Pertama, berita dari seorang yang jujur yang secara hukum harus diterima. Kedua, berita dari seorang pendusta yang harus ditolak. Ketiga, berita dari seorang yang fasik yang membutuhkan klarifikasi, cek dan ricek akan kebenarannya. Jika informasi itu datang dari mukmin yang jujur, maka ia diterima. Namun jika informasi itu datang dari orang/lembaga fasik, ia tidak boleh langsung diterima begitu saja, melainkan perlu tabayun. Mengecek kebenaran informasi tersebut. Tabayun, juga menjadikan kita tidak begitu saja langsung menyebarkan informasi/berita yang belum jelas kebenarannya. Semoga Allah menjadikan kita sebagai orang yang jujur, dan mencatat kita bersama-sama orang-orang shiddiqin.

b. Pengertian Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja, dan aspek lainnya dan hubungan lini baik ke atas maupun ke bawah. Deskripsi pekerjaan adalah proses mendeskripsikan atau menguraikan tugas unit kerja dalam formalitas pekerjaan. Tugas yang merupakan proses pelaksanaan kerja mempunyai karakteristik yang disebut dengan karakteristik tugas. Tugas yang ada dalam unit kerja mempunyai karakteristik atau sifat sebagai berikut :⁴

- a. Menyerap bagian yang berarti dalam waktu kerja.
- b. Melaksanakan untuk memperoleh suatu hasil

³ Sahlan, *Op. Cit.*

⁴ I Komang Ardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hal.37.

- c. Dilaksanakan dalam memenuhi tanggung jawab karyawan yang dibebani
- d. Dilaksanakan menurut standar dan prosedur tertentu, baik yang ditetapkan sesuai peraturan maupun terjadi dari pengalaman karyawan sendiri.
- e. Membutuhkan keterampilan dan pengetahuan yang saling berkaitan.

c. Butir – Butir Deskripsi Pekerjaan

Adapun butir-butir informasi yang disusun dalam deskripsi pekerjaan yaitu sebagai berikut.⁵

- 1) Nama jabatan/pekerjaan, adalah sebutan untuk memberi ciri dan gambaran atas isi pekerjaan, yang berisi sekelompok tugas yang menyatu dalam satu wadah jabatan.
- 2) Kode jabatan, dimaksudkan untuk membedakan dengan jabatan lain untuk dan memudahkan mengadministrasikannya. Kode jabatan disusun berdasarkan letak jabatan tersebut dalam unit kerja.
- 3) Unit Kerja, adalah unit di mana jabatan tersebut berada serta eselon unit kerja atasan langsung secara berjenjang.
- 4) Iktisar jabatan atau rumusan jabatan, adalah uraian yang menggambarkan ruang lingkup tugas jabatan yang disusun dalam satu kalimat.
- 5) Hasil kerja, adalah segala sesuatu yang dicapai sebagai akibat dari proses pengolahan bahan kerja dengan perangkat kerja dalam waktu atau kondisi tertentu sesuai dengan tujuan organisasi. Hasil kerja dapat berupa benda, jasa dan informasi.
- 6) Bahan kerja, adalah masukan yang diproses menjadi hasil kerja. Bahan kerja dapat berupa bahan berwujud dan bahan tidak berwujud.
- 7) Perangkat kerja, adalah semua sarana kerja yang digunakan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja. Sarana atau perangkat

⁵ I Komang Ardana, *Op.Cit.*, hal.38.

kerja digunakan secara berulang-ulang dan tidak menjadi bagian dari hasil kerja. Perangkat kerja berupa mesin peralatan, dan perlengkapan.

- 8) Sifat jabatan, adalah waktu/bilamana dalam keadaan bagaimana jabatan dilaksanakan. Bilamana/kapan, dilihat dari jam kerja pelaksanaan pekerjaan, misal mulai jam 08.00-14.00 wita, atau selama 8 jam kerja. Keadaan atau kondisi lingkungan tempat kerja, yaitu keadaan pemegang jabatan dalam pelaksanaan tugas.
- 9) Uraian tugas jabatan, yaitu memaparkan rincian pekerjaan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkatkerja. Bagi jabatan struktural, uraian tugas jabatan terdiri dari tugas manajerial dan tugas teknis.
- 10) Tanggung jawab, adalah rincian atas segala sesuatu, yang dipertanggungjawabkan oleh pemegang jabatan beserta segiseginya. Objek yang dipertanggungjawabkan oleh meliputi: bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, hubungan kerja, proses, metode kerja dan kerahasiaan pelaksanaan tugas.
- 11) Wewenang adalah hak dan kekuasaan pemegang jabatan untuk mengambil sikap atau tindakan tertentu. Wewenang bersifat untuk mendukungberhasilnya pelaksanaan tugas. Wewenang dibedakan menjadi dua, yaitu wewenang formal dan wewenang in formal. Wewenang formal bersifat mutlak, tidak dapatdiganggu gugat dan dilindungi oleh undang-undang. Sedangkan wewenang informal bersifat tidak mutlak dan biasanya tidak dilindungi oleh undang-undang.
- 12) Korelasi/hubunganjabatan, adalah hubungan timbale balik antara pemegang jabatan yang satu dengan pemegang jabatan yang lain. Korelasijabatan terdiri dari korelasi jabatan vertikal, jabatan horizontal danjabatan diagonal.

- 13) Risiko bahaya dalam pekerjaan, yang mungkin dihadapi berupa bahaya fisik dan mental. Risiko fisik berupakecelakaan atau penyakit yang disebabkan oleh bahaya kerja yang diproses, perangkat kerja yang digunakan dan kondisi kerja di tempat kerja. Risiko bahaya mental dapat berupa tekanan jiwa karena proses kerja yang monoton atau pekerjaan yang banyak menggunakan upaya mental.
- 14) Syarat jabatan, adalah kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan untuk dapat melaksanakan pekerjaan. Syarat utama bagi pemegang jabatan untuk melaksanakan pekerjaan secara wajar adalah kemampuan kerja.

d. Indikator Deskripsi Pekerjaan

- 1) Sistematis, artinya deskripsi pekerjaan terdiri dari komponen-komponen tertentu yang mempunyai fungsi dan tersusun dalam tata hubungan yang membentuk suatu sistem sehingga mudah di pahami.
- 2) Jelas, artinya deskripsi pekerjaan dapat memberikan kepada pembacanya isi dan maksud yang jelas, terang, gemilang, tegas dan tidak meragukan.
- 3) Ringkas, artinya deskripsi pekerjaan perlu menggunakan kata-kata dan kalimat yang singkat, pendek, sehingga pembaca tidak memerlukan waktu yang lama untuk membaca dan memahaminya.
- 4) Tepat, artinya deskripsi pekerjaan dapat menyajikan uraian yang memberikan pengertian yang cocok, sesuai dan tepat seperti apa yang dimaksud oleh isi pekerjaan sehingga pembacanya dapat memperoleh gambaran yang sama dengan isi yang sebenarnya.
- 5) Taat azaz, artinya deskripsi pekerjaan berisi tata dan kalimat yang isinya menunjukkan arah dan maksud yang sama atau selaras dan tidak bertentangan satu sama lain.

- 6) Akurat, artinya deskripsi pekerjaan disusun secara teliti, dengan memaparkan keadaan yang lengkap, tidak kurang dan tidak lebih.⁶

2. Sistem Penghargaan / Reward

a. Sistem Penghargaan / Reward Menurut Islam

Upah dalam Islam dikaitkan dengan imbalan yang diterima seseorang yang bekerja, baik imbalan dunia (finansial maupun non finansial), maupun imbalan akhirat (pahala sebagai investasi akherat).⁷

Dalam hal pengertian upah dan gaji sebagaimana yang dikemukakan di atas, Islam menggariskan upah dan gaji lebih komprehensif. Allah menegaskan tentang hal ini dalam QS. al-Taubah (9): 105:

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"*. (Q.S At Taubah:105)⁸

Bekerjalah kamu demi karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu. Tafsir kata ”Melihat” dalam keterangan di atas adalah menilai dan memberi ganjaran terhadap amal-amal itu. Sebutan lain dari pada ganjaran tersebut adalah imbalan atau upah atau

⁶ I Komang Ardana, *Op, Cit.*, hal.38.

⁷ Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hal.186.

⁸ Al-Qur'an Surat At Taubah Ayat 105, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hal. 58.

kompensasi.⁹ Dalam ayat selanjutnya, yaitu QS. al-Nahl (16): 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”(QS. An Nahl:97)¹⁰

Ditekankan dalam ayat ini bahwa laki-laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman. Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, apapun jenis kelaminnya, baik laki-laki maupun perempuan, sedang dia adalah mukmin yakni amal yang dilakukannya lahir atas dorongan keimanan yang shahih, maka sesungguhnya pasti akan kami berikan kepadanya masing-masing kehidupan yang baik di dunia ini dan sesungguhnya akan kami berikan balasan kepada mereka semua di dunia dan di akherat dengan pahala yang lebih baik dan berlipat ganda dari apa yang telah mereka kerjakan. Tafsir kata ”Balasan” dalam keterangan di atas adalah balasan di dunia dan di akherat.

Ayat ini menegaskan bahwa balasan atau imbalan bagi mereka yang beramal saleh adalah imbalan dunia dan imbalan akherat. Amal saleh menurut Muhammad Abduh adalah segala perbuatan yang berguna bagi pribadi, keluarga, kelompok dan manusia secara keseluruhan.¹⁵ Sementara menurut al-Zamakhsari, amal saleh adalah segala perbuatan yang sesuai dengan dalil akal, al-Qur’an dan atau hadits. Orang yang bekerja pada suatu badan usaha (perusahaan) dapat dikategorikan sebagai amal saleh, dengan syarat perusahaannya tidak memproduksi/menjual

⁹ Syaparuddin, Konsep Kompensasi Karyawan Perusahaan Dalam Manajemen Islam, *Al-Iqtishad, Jurnal Ekonomi*, Vol.IV/No.1/Jan-Juni 2012, hal. 56.

¹⁰ Al-Qur’an Surat An Nahl Ayat 97, *Al Qur’an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hal. 218.

atau mengusahakan barang-barang yang haram.¹¹ Dengan demikian, seorang karyawan yang bekerja dengan benar, akan menerima dua imbalan, yaitu imbalan di dunia dan imbalan di akherat.

Penghargaan (*reward*) memiliki pemahaman penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis atau non materi. Wujud dari penghargaan dapat berupa gaji pokok atau upah dasar, gaji variabel, insentif atau perangsang, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier atau promosi, liburan, pensiun.¹²

b. Pengertian Sistem Penghargaan / Reward

Imbalan merupakan segala sesuatu baik finansial maupun bukan finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan. Dalam hal ini perlu diketahui apakah imbalan efektif untuk menimbulkan motivasi karyawan? Jenis imbalan apa yang dipandang menarik bagi karyawan? Apakah imbalan menjamin keadilan bagi karyawan bekerja sama (*teamwork*), belajar, berkembang dan inovatif.¹³

Atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan. Di luar upah, gaji dan insentif, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. Dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan atau *reward*. Kreitner dan Kinicki membagi *reward* menjadi *Extrinsic Reward* dan *Intrinsic Reward*.¹⁴

¹¹ Syaparuddin, *Op. Cit.*, hal. 57.

¹² Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, 2009, hal.192.

¹³ Fuad Mas'ud, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*, BP UNDIP, Semarang, 2004, hal. 31.

¹⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hal. 362.

Tujuan utama program penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi. Model ini mengintegrasikan motivasi, kinerja, kepuasan, dan penghargaan. Disarankan agar motivasi menggunakan usaha yang cukup untuk menyebabkan kinerja yang baik. Kinerja merupakan hasil dari kombinasi usaha dari individu dan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman orang. Manajemen mengevaluasi masing-masing kinerja individu baik secara formal maupun informal. Sebagai hasil evaluasi, membagikan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan dievaluasi oleh individu. Individu juga menerima atau menarik penghargaan intrinsik dari pekerjaan. Apabila penghargaan cukup dan adil, individu akan mencapai tingkat kepuasan.¹⁵

c. Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Reward

- 1) *Penawaran dan permintaan tenaga kerja.* Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
- 2) *Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.* Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- 3) *Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan.* Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar.

¹⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hal. 362.

Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.¹⁶

- 4) *Produktivitas kerja karyawan*. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak, maka kompensasinya akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
- 5) *Pemerintah dengan UU & Keppres*. Pemerintah dengan UU & Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang.
- 6) *Biaya hidup atau cost of living*. Bila biaya hidup di daerah yang tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar: tetapi sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah ini rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung, karena tingkatbiaya hidup di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung.
- 7) *Posisi Jabatan Karyawan*. Karyawan yang menjabat yang lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya pejabat yang menjabat jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.
- 8) *Pendidikan dan Pengalaman Kerja*. Jika pendidikan lebih tinggi, dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.¹⁷
- 9) *Kondisi perekonomian nasional*. Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah

¹⁶ I Komang Ardana, *Op. Cit.*, hal.153.

¹⁷ *Ibid.*, hal. 154.

rendah karena terdapat banyak penganggur (*disqueshedun employment*)

- 10) *Jenis dan Sifat pekerjaan*. Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit atau sukar dan mempunyai risiko (finansial, keselamatannya) besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar' karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya mudah dan risikonya (finansial kecelakaannya) kecil maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balasjasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

d. Indikator Sistem Penghargaan / Reward

Reward adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.¹⁸

Sistem penghargaan pegawai pada hakikatnya merupakan sistem yang dipilih oleh organisasi untuk memberikan pengakuan dan imbalan atau penghargaan kepada pegawai atas prestasi atau kinerja yang di capai dalam pelaksanaan tugas organisasi. Untuk mengukur sistem penghargaan dapat dilihat dari indikator-indikator berikut:¹⁹

- 1) Hasil dan tujuan yang diharapkan dari penghargaan mencakup:
 - a) Tingkat kesesuaian penghargaan dengan harapan dan kebutuhan pegawai
 - b) Tingkat dorongan penghargaan terhadap semangat atau gairah kerja pegawai
 - c) Tingkat dorongan sistem penghargaan terhadap keinginan pegawai untuk tumbuh dan berkembang

¹⁸ Arlina Delas, *Op. Cit.*, hal. 22.

¹⁹ Sudarmanto, *Op. Cit.*, hal.200.

- d) Tingkat dorongan sistem penghargaan terhadap keinginan pegawai untuk tetap bekerja di lingkungan organisasi yang bersangkutan
 - e) Tingkat manfaat sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Kriteria ukuran individu yang diberikan penghargaan mencakup:
- a) Tingkat kesesuaian penghargaan dengan kinerja
 - b) Tingkat kesesuaian penghargaan dengan tanggung jawab
 - c) Tingkat kesesuaian pekerjaan dengan pangkat dan jabatan.
- 3) Karakteristik atau bentuk penghargaan; variasi, jumlah, atau besarnya penghargaan pegawai.
- 4) Tingkat keadilan sistem penghargaan; sejauh mana penghargaan telah memenuhi rasa keadilan kepada pegawai
- 5) Jarak waktu penghargaan diberikan; seberapa lama penghargaan di berikan dibandingkan aktivitas dalam bekerja.

3. Kreatifitas karyawan

a. Kreatifitas karyawan Menurut Islam

Masalah sumberdaya manusia masih menjadi sorotan utama bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya alam yang memadai, tetapi tanpa dukungan sumberdaya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Pentingnya peranan sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan pentingnya strategi di bidang lainnya.

b. Pengertian Kreatifitas karyawan

Pemberdayaan merupakan elemen vital dalam lingkungan bisnis modern, dengan pemberdayaan bisnis menjadi lebih dekat dengan pelanggan, dapat memperbaiki pelayanan pengiriman barang, meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya memenangkan kompetisi (persaingan). Hal tersebut tak mungkin terjadi sampai organisasi (perusahaan) menemukan cara memberdayakan karyawannya. Ada dua hal yang menyebabkan perlunya pemberdayaan: *Pertama* karena lingkungan eksternal telah berubah sehingga mengalihkan cara bekerja dengan orang di dalam organisasi bisnis. Organisasi bisnis di abad ke 21 bekerja dalam dunia yang penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang tidak terduga. Kondisi tersebut paling tidak, dimungkinkan oleh empat faktor yang menyebabkannya:²⁰

- 1) Semakin intensifnya kompetisi (persaingan) sehingga organisasi bisnis perlu memberdayakan karyawannya untuk relawan tantangan kompetisi tersebut.
- 2) Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi bisnis perlu memberdayakan karyawannya untuk bisa menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.

Kreativitas dan inovasi merupakan individu dalam rangka meningkatkan prestasi dalam bekerja. Orang yang berjiwa kreatif akan selalu meningkatkan kemampuan dirinya dan selalu berpikir untuk lebih baik, sehingga memiliki kesadaran kualitas kerja tinggi.²¹

c. Manfaat Kreatifitas karyawan

Apabila suatu organisasi telah melaksanakan pemberdayaan, maka akan terasa ada manfaatnya. Bagi para karyawan:²²

- 1) Akan tumbuh Perasaan menjadi bagian dari kelompok.

²⁰ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Presindo, Yogyakarta, 2014, hal. 265.

²¹ Sudarmanto, *Op. Cit*, hal.108.

²² Ma'ruf Abdullah, *Op. Cit.*, hal. 266.

- 2) Ada perasaan puas dalam mengambil dan melaksanakan tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya.
- 3) Ada perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerjasama dengan orang lain.
- 4) Meningkatkan rasa percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah ada rasa percaya diri.
- 5) Bekerja dengan tujuan yang lebih jelas dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai.

Bagi organisasi (Perusahaan):

- 1) Pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi (perusahaan).
- 2) Organisasi (perusahaan) memberi kesempatan pada karyawan yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh.
- 3) Departemen (bagian) atau tim menjadi lebih antusias, aktif dan sukses karena karyawan menguasai pemahaman dan keterampilan baru.

Ada empat manfaat pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, yaitu:²³

- 1) Kenaikan Produktivitas

Dengan program pelatihan dan pengembangan, diharapkan produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan, baik dari segi jumlah maupun dari segi kualitasnya.

- 2) Kenaikan Moral Tenaga Kerja

Penyelenggaraan latihan dan pengembangan yang sesuai dengan tingkat keperluan yang ada dalam perusahaan, akan menciptakan suatu lingkungan kerja yang harmonis dan semangat kerja yang meningkat.

²³ Sunardi, dkk, *Bisnis Pengantar Konsep Strategi & Kasus*, CAPS, Yogyakarta, 2012, hal. 175.

3) Menurunnya Angka Kecelakaan

Meningkatnya pemahaman dan keterampilan tenaga kerja karena telah melaksanakan program pelatihan dan pengembangan dapat memperkecil peluang terjadinya kecelakaan kerja.

4) Kenaikan Stabilitas dan Keluwesan Tenaga Kerja

Stabilitas dan keluwesan diartikan bahwa ketika seorang tenaga kerja tidak dapat bekerja, ia dapat digantikan sementara oleh tenaga kerja yang lainnya.

d. Indikator Kreatifitas karyawan

Tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreatifitas pada pekerjaan. VOI Manajer akan mempengaruhi perilaku manajer dalam menciptakan kreatifitas dan inovasi baru dalam ide maupun proyeknya. Adapun indikator kreatifitas karyawan yaitu:²⁴

1) Nilai-nilai intelektual dan artistik

Orang kreatif dalam pekerjaan cenderung akan tertarik pada kegiatan-kegiatan intelektual seperti membaca buku-buku bermutu, filsafat, sains, dan matematika. Juga sering memiliki nilai-nilai artistik yang dikembangkan dengan baik.

2) Ketertarikan pada kompleksitas

Orang kreatif akan cenderung tertarik pada usaha menjelajahi masalah yang sulit dan rumit untuk memahami sepenuhnya atau untuk mendapatkan solusi-solusi masalah tersebut.

3) Kepedulian pada pekerjaan dan pencapaian

Orang kreatif cenderung mempunyai disiplin diri dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, dengan dorongan dan motivasi tingkat tinggi, dan kepedulian terhadap usaha mencapai keunggulan.

²⁴ Sudarmanto, *Op. Cit*, hal.109-110.

4) Ketekunan

Orang kreatif memiliki tekad keras yang membaja untuk mencapai tujuan dengan mengidentifikasi masalah dan kendala untuk dipecahkan dalam organisasi kerja.

5) Pemikiran yang mandiri

Orang kreatif memiliki katakteristik pemikiran dan sifat yang mandiri

6) Toleransi terhadap ambiguitas

Orang kreatif cenderung merespon secara positif situasi-situasi ambigu, sambil menikmati proses yang sedang di jalani.

7) Otonom

Orang kreatif cenderung mengarahkan pada diri sendiri dan kurang bergantung pada orang lain, menikmati dan menuntut kebebasan di tempat kerja.

8) Kepercayaan diri

Orang kreatif memiliki kepercayaan diri yang kuat, percaya dengan kemampuan-kemampuan yang dimiliki.

9) Kesiapan mengambil resiko

Orang kreatif siap dengan resiko-resiko yang dihadapi dengan ide-ide baru agar lebih baik, siap menyampaikan perubahan, beiar pun orang lain kurang mendukung.

4. Kinerja Karyawan**a. Kinerja Menurut Islam**

Kinerja dalam Islam tidak berbeda dengan kinerja menurut para ilmuwan; yaitu prestasi kerja artinya sesuatu yang didapat setelah melakukan suatu pekerjaan. Dalam arti sempitnya yaitu imbalan atau balasan dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Manusia diciptakan oleh Allah SWT bukan saja sebagai hiasan pekerjaan tetapi sebagai sumber ciptaan yang diberikan tugas dan tugas tersebut adalah memelihara ciptaan dengan pekerjaannya. Dengan demikian kerja

merupakan salah satu tugas dari Allah yang mengandung kewajiban dan hak bagi manusia. Manusia diberi kekuatan supaya berusaha untuk mempertahankan diri dari kesukaran hidup. Manusia diberi kekuatan dan ketabahan untuk menahan semua kesulitan akibat bekerja keras untuk mencapai kemenangan dan kejayaan. Pada hakikatnya kehidupan yang bahagia dan kegembiraan yang sempurna dijamin oleh al Qur'an kepada mereka yang berusaha dan bekerja keras bagi penghidupan mereka.²⁵

Cara kerja perusahaan menurut Islam tidak dapat berjalan dengan suatu maksud saja (dalam arti hanya mendapatkan keuntungan saja) melainkan harus mempertimbangkan kepentingan orang lain atau umum. Dari pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa meningkatkannya cara kerja kinerja dalam Islam harus sesuai dengan prinsip-prinsip syariat.²⁶

Nilai penting posisi kerja dalam Islam antara lain sebagai berikut:²⁷

1) Kerja dan Eksistensi Manusia

Menurut pandangan Islam, kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Dengan bekerja manusia mampu memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhiratnya. Agama juga menjadikan kerja sebagai sarana pendekatan diri kepada Allah. Amat jelas bahwa kerja mempunyai makna eksistensial dalam menunjukkan kehidupan orang Islam. Karena berhasil / gagalnya dan tinggi / rendahnya kualitas hidup seseorang ditentukan oleh amal dan kerjanya.

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

²⁵Dawam Raharjaja, *Islam dan Transformasi Social Ekonomi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999, hal. 247.

²⁶M Abdul Manan, *Teori dan Praktek Ekonomi Islam*, Dhara Bhakti Primayasa, Yogyakarta, 1997, hal. 152.

²⁷ *Kerja dan Kinerja Perspektif Islam*, available on: <http://serewax.blogspot.com/2013/06/kinerja-dan-etos-kerja-Islam.html>, diakses tanggal 15 November 2016.

Artinya :*“Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.”* (QS. Al-Kahfi:7).²⁸

Dengan demikian, lulus/tidaknya manusia dalam menghadapi ujian hidup di dunia ini dapat dilihat dari amal atau kerja yang telah dilakukan. Apalagi manusia diberikan tugas sebagai khalifah yang bertugas sebagai pemakmur bumi. Hal tersebut merupakan tugas besar yang jika tidak dikerjakan dengan sungguh-sungguh, mustahil rasanya bila amanah tersebut dapat dilaksanakan. Manusia yang eksis muncul karena kerja dan kerja itulah yang membentuk eksistensi kemanusiaan. Pandangan ini sejalan dengan salah satu inti sari dari QS. An-Najm/53:39 yang menjelaskan bahwa manusia tidak akan memperoleh suatu apapun tanpa usaha yang ia lakukan sendiri. Dengan bekerja, manusia memperoleh sebuah peran dalam mempertahankan penghidupannya. Bekerja yang baik adalah bekerja sesuai kemampuan yang dimiliki masing-masing individu.

2) Dari Iman sampai Kerja

Perlu diperhatikan bahwa Allah bila menyebut perkataan, **الذِينَ وَعَمَلُوا** dalam ayat-ayat al-Qur'an selalu menyambunginya dengan **الصَالِحَاتِ**. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa iman harus disertai amal saleh atau pekerjaan baik. Amal saleh adalah penjelmaan dari iman. Iman yang tidak melahirkan amal saleh dapat disebut iman yang mandul. Maka, Islam menghubungkan aqidah dengan perilaku yang dituntutnya secara mutlak. Sehingga iman atau aqidah memancar, mengarahkan dan berpengaruh amat positif terhadap perilaku pemiliknya. Menurut Isa 'Abduh dan Ahmad Isma'il Yahya, ada tiga cara untuk mewujudkan kinerja yang baik, yaitu kerja yang dilandasi taqwa, iklim dan suasana kerja yang tenang dan kondusif dan didukung oleh ilmu pengetahuan terkait dengan bidang pekerjaan, dan

²⁸ Al Qur'an Surat An Najm Ayat 39-41, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyiybah, Kudus, 1998, hal. 527.

bersangkutan selalu berusaha menambah ilmunya. Jadi, kerja atau amal didukung oleh kesehatan dan ilmu pengetahuan, yang secara dinamis merupakan bagian urgen dan sistematis dari iman sampai ke amal saleh. Ketiganya (iman, amal dan ilmu) secara organis berhubungan amat erat.

3) Kerja dan Tanggung Jawab

Bekerja demi terselenggaranya *ma'isyah* atau kehidupan yang baik merupakan kewajiban. Keharusan kerja bagi manusia mencapai tingkat tugas istimewa hingga keengganan mereka untuk bekerja bukan sekedar maksiat yang merugikan orang yang bersangkutan saja. Kerja disukai oleh Allah dan Rasul-Nya bila kerja itu dilaksanakan sungguh-sungguh dilandasi niat mencari ridho-Nya.²⁹

4) Hukum Bekerja dan Beretos Kerja Tinggi

Berdasarkan kaidah syar'iyah, "sesuatu amal wajib yang tidak tertunaikan, tidak sah tanpa dilakukannya sesuatu itu, konsekuensi logisnya sesuatu itu ikut menjadi wajib hukumnya". Dengan demikian, bekerja guna memenuhi kebutuhan anak dan keluarga sebagaimana tersebut di atas hukumnya pun menjadi wajib, kalau tanpa kerja, amanah berupa anak dalam keluarga akan terlantar, amanah itu lalu tidak dapat dipenuhi sebagaimana mestinya. Islam menempatkan posisi kerja pada posisi sentral yang berhubungan erat bahkan tidak terpisahkan dari keimanan. Dengan demikian, hukum bekerja dalam Islam adalah setara dengan wajib, manakala sesuatu yang mensyaratkan merupakan sesuatu yang hukumnya wajib.

5) Etika kerja

Etika di sini bukan sekedar etika dalam artian bahwa sesuatu yang bersifat formalitas yang mengikat. Etika di sini lebih condong pada karakteristik yang muncul akibat dari bekerja. Ada dua pola hubungan yang muncul dari etika kerja Islami sebagai tata cara

²⁹ *Kerja dan Kinerja Perspektif Islam*, available on: <http://serewax.blogspot.com/2013/06/kinerja-dan-etos-kerja-Islam.html>, diakses tanggal 15 November 2016.

menumbuhkan akhlak Islami dalam bekerja, yaitu: *hablumminannas* dan *hablumminallah*.³⁰

b. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Indikator kinerja individual antara lain produk atau jasa yang telah dihasilkan, penjualan yang telah berhasil dilakukan, sejumlah uang yang diperoleh, atau sejumlah sumber daya yang dihemat dan lain sebagainya. Sedangkan indikator kinerja organisasional antara lain : jumlah keuntungan yang diperoleh, jumlah produk yang dihasilkan atau layanan yang dihasilkan atau diberikan kepada pelanggan. Pertanyaan yang relevan dengan aspek ini antara lain : Untuk individual : Seberapa baik karyawan mencapai target yang telah ditetapkan? Berapa banyak produk yang dihasilkan? Apakah kinerja karyawan lebih baik dibanding waktu yang lalu? Berapa banyak layanan yang dihasilkan atau diberikan kepada pelanggan.³¹

Pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi :³²

- 1) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola kinerja para karyawan.
- 2) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi non profit untuk mencapai tujuannya.
- 3) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang karyawan sukses atau gagal untuk melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan tolok ukurnya.

³⁰ *Ibid.*

³¹ Fuad Mas'ud, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*, BP UNDIP, Semarang, 2004, hal. 40.

³² Didit Darmawan, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Pena Semesta, Surabaya, 2013. Hal.178.

- 4) Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan kontrol atau pengawasan dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi.

Kegiatan penilaian kinerja difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya untuk melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non-profit yang memperkerjakannya. Untuk itu, aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.³³

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja). Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan membuat kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian makakerja itu adalah berkenaan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut. Juga bisa dipahami kinerja itu berkenaan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja suatu organisasi (perusahaan) tidak bisa didapatkan begitu saja, tetapi didapatkan melalui proses kerja yang disebut manajemen. Jadi singkatnya kinerja itu adalah hasil dari pelaksanaan proses manajemen (manajemen kinerja).³⁴

Kinerja individu atau pekerjaan merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini

³³ Didit Darmawan, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Pena Semesta, Surabaya, 2013. Hal.178.

³⁴ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Presindo, Yogyakarta, 2014, hal. 259.

dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.³⁵

c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja :³⁶

- 1) Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai, dan meneliti serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
- 2) Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhannya dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu).
- 3) Merangsang minat pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
- 4) Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.

³⁵ Sudarmanto, *Op. Cit.*, hal.8.

³⁶ Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hal.179-180.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator kerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Dimensi atau ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Adapun survei literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut:³⁷

Jerry Harbour dalam buku *The Basics of Performance Measurement*, merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek, yaitu:³⁸

- 1) Produktivitas; kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa
- 2) Kualitas; pemroduksian barang dan jasa yang di hasilkan memenuhi standar kualitas.
- 3) Putaran waktu; waktu yang di butuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna/konsumen.
- 4) Penggunaan sumber daya; sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut
- 5) Biaya; biaya yang diperlukan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Arlina Delas, Pengaruh Sistem *Reward*, *Job Relevant Information* (JRI), dan *Manager's Value Orientation Towards Innovation* (VOI Manajer) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT Wika Gedung Jakarta), terdapat pengaruh positif dan signifikan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung. Hal ini berarti semakin baik Sistem *Reward* di lingkungan perusahaan maka Kinerja Karyawan akan semakin

³⁷ Sudarmanto, *Op. Cit.*, hal.11.

³⁸ Sudarmanto, *Op. Cit.*, hal.13.

meningkat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung. Hal ini berarti semakin baik *Job Relevant Information* yang ada di lingkungan perusahaan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan VOI Manajer terhadap Kinerja Karyawan PT WIKA Gedung. Hal ini berarti semakin tinggi *Manager's Value Orientation Towards Innovation* maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.³⁹

2. Galih Dwi Koencoro, dkk yang berjudul Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja {Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun}, penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif karena dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai pengaruh variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel penelitian tersebut adalah variabel *Reward* Karyawan(X1), variabel *Punishment* Karyawan(X2) sebagai variabel yang mempengaruhi dan variabel kinerja karyawan(Y) sebagai variabel yang dipengaruhi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebar kuesioner dan mencatat dokumen-dokumen. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan komputer dengan program *SPSS 17.0 for Windows*. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel *Reward* Karyawan(X1), variabel *Punishment* Karyawan(X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan(Y).⁴⁰
3. Ristauli Debora, yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Manajerial, hasil pengujian

³⁹ Arlina Delas, *Pengaruh Sistem Reward, Job Relevant Information (JRI), Dan Manager's Value Orientation Towards Innovation (VOI Manajer) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pusat Pt Wika Gedung Jakarta)*, Jurnal Nominal / Volume Iv Nomor 1, 2015, hal. 29.

⁴⁰ Galih Dwi Koencoro, dkk, *Pengaruh Sistem Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja {Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun}*, Jurnal Ilmiah Administrasi, ISSN: 3245-7456, Vol.2.No1. Juli (2015), hal. 1.

menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$ dan nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $2,780 > 1,665$ serta β positif yang berarti H_1 diterima. Sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel yaitu $3,724 > 1,665$ serta β positif yang berarti H_2 diterima. Saran untuk penelitian ini adalah: 1) Penelitian ini masih terbatas pada sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan variabel penelitian yang berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial di perusahaan-perusahaan BUMN. Selain itu akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian. 2) Sebaiknya perusahaan-perusahaan BUMN selalu memperhatikan pengembangan serta pelaksanaan sistem-sistem yang diterapkan dalam perusahaan termasuk sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial perusahaan-perusahaan tersebut.⁴¹

4. Saleh Assagaf, dkk, Pengaruh Informasi Relevansi Pekerjaan Dan Keinginan Sosial Terhadap Partisipasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT Harfam Jaya Makmur Surabaya, Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Penelitian menunjukkan bahwa informasi relevansi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap partisipasi karyawan pada PT Harfam Jaya Makmur; keinginan sosial berpengaruh signifikan terhadap partisipasi karyawan pada PT Harfam Jaya Makmur; informasi relevansi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Harfam Jaya Makmur; keinginan sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Harfam Jaya Makmur; partisipasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap

⁴¹ Ristauli Debora, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial*, Volume 2. Nomor 1, ISSN: 2035-0260, jurnal ekonomi manajemen, 2012, hal. 1.

kinerja karyawan pada PT Harfam Jaya Makmur. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa informasi relevansi pekerjaan dan keinginan sosial berpengaruh signifikan terhadap partisipasi karyawan, begitu juga dengan informasi relevansi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lain halnya dengan keinginan sosial yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian partisipasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Harfam Jaya Makmur.⁴²

5. Ni Luh Srimuliani, yang berjudul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dan *Job Relevant Information* (Jri) Terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng), Uji kualitas data yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas. Uji asumsi klasik terdiri dari uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran (2) komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran *job relevant information* berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran dan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan *job relevant information* berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran.⁴³

C. Kerangka Berpikir

Masalah sumberdaya manusia masih menjadi sorotan utama bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia

⁴² Saleh Assagaf, dkk, *Pengaruh Informasi Relevansi Pekerjaan Dan Keinginan Sosial Terhadap Partisipasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Harfam Jaya Makmur Surabaya*, Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 11 No. 1, Maret 2014, hal. 53.

⁴³ Ni Luh Srimuliani, *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack) (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Buleleng)*, Jurnal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha, Jurusan Akuntansi Program S1, Volume 2 No.1, 2014, hal. 1.

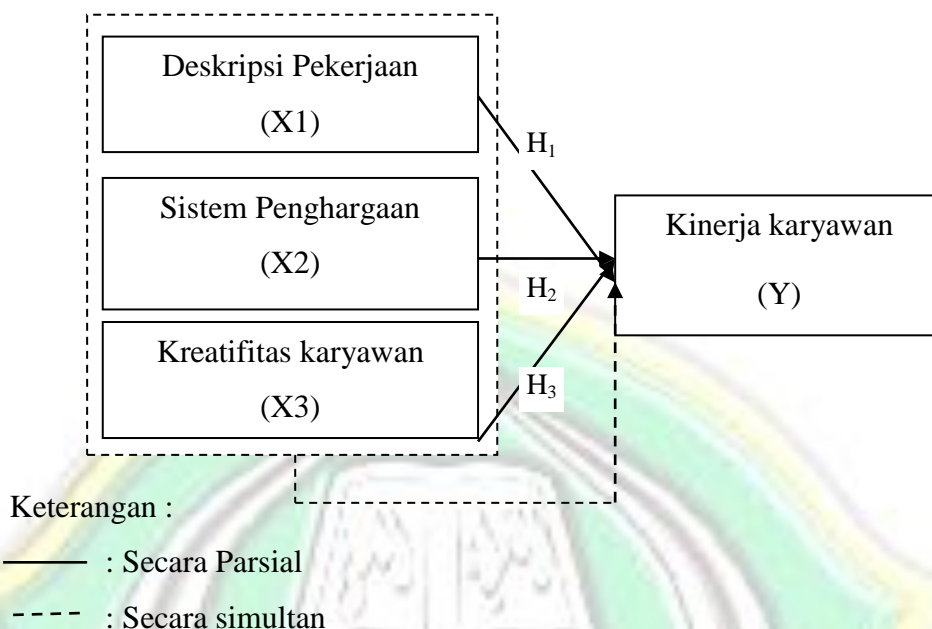
mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya alam yang memadai, tetapi tanpa dukungan sumberdaya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Pentingnya peranan sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan pentingnya strategi di bidang lainnya.

Partisipasi karyawan menjadi pendukung untuk keberhasilan perusahaan nantinya yang diukur dengan kinerja yang optimal. Partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya. Oleh karena itu, partisipasi diperlukan kerja sama antara seluruh tingkatan organisasi. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajer. Lain halnya dengan White (2006) meneliti tentang pengaruh tingkat manajerial maupun partisipasi dan kinerja karyawan yang memiliki hubungan (positif) langsung dengan kinerja. Menurut Soemarno, (2005) menemukan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dan kinerja. Partisipasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.⁴⁴

Untuk lebih memperjelas arah dan tujuan dari penelitian secara utuh maka perlu diuraikan suatu konsep berpikir dalam penelitian sehingga peneliti dapat menguraikan tentang gambaran permasalahan di atas. Adapun gambaran kerangka berpikir teoritis sebagai berikut :

⁴⁴ Saleh Assagaf, dkk, *Pengaruh Informasi Relevansi Pekerjaan Dan Keinginan Sosial Terhadap Partisipasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Harfam Jaya Makmur Surabaya*, Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 11 No. 1, Maret 2014, hal. 53.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis memiliki berbagai fungsi. Ndraha menyatakan bahwa suatu hipotesis mempunyai paling tidak salah satu dari beberapa fungsi berikut ini :⁴⁵

1. Sebagai jawaban sementara yang masih perlu diuji kebenarannya.
2. Petunjuk ke arah penyelidikan lebih lanjut
3. Sebagai sebuah konsep yang diharapkan terus berkembang.
4. Sebagai bahan dari bangunan suatu teori

Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam penelitian ini disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Deskripsi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Terdapat hubungan positif antara informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Sistem Pengukuran Kinerja

⁴⁵ Husein Umar, *Metode Riset Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, hlm. 55.

memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan yang lebih efektif dan efisien.⁴⁶ Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Terdapat pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap kinerja karyawan studi pada BPRS Artha Mas Abadi Pati.

2. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian *reward* merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Pemberian *reward* merupakan pemotivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan kualitas kerja. Usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan *reward* dan nilai *reward* (penghargaan). Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi *reward*, maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya, jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan *reward*, maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi. Kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.⁴⁷ Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Terdapat pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan studi pada BPRS Artha Mas Abadi Pati.

⁴⁶ Ristauli Debora, *Op. Cit.*, hal. 8.

⁴⁷ Ristauli Debora, *Op. Cit.*, hal. 8.

3. Pengaruh Kreatifitas karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu cara untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan, yaitu dengan mengadakan penilaian kinerja karyawan agar mendorong mereka untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Kinerja yang merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain keinginan sosial, informasi relevansi pekerjaan dan partisipasi karyawan.⁴⁸ Faktor keinginan sosial dapat mendorong kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel perantara partisipasi karyawan, semakin tinggi keinginannya semakin baik partisipasi dan kinerjanya. Keinginan sosial adalah tendensi individu-individu untuk menyajikan sesuatu yang menguntungkan dirinya sendiri dalam mematuhi norma-norma dan standar-standar sosial yang ada. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Terdapat pengaruh kreatifitas karyawan terhadap kinerja karyawan studi pada BPRS Artha Mas Abadi Pati.

4. Pengaruh Deskripsi pekerjaan, Sistem Penghargaan dan Kreatifitas karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Suatu pekerjaan atau profesi mempunyai sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan tersebut. Indikator pekerjaan seorang manajer adalah merencanakan pekerjaan, mengorganisasi pekerjaan, memimpin pelaksanaan pekerjaan, dan mengontrol pelaksanaan pekerjaan. Dari konsep kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah jumlah keluaran dari indikator-indikator pelaksanaan profesi seorang manajer. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang baik. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada

⁴⁸ Saleh Assegaf, *Op. Cit.*, hal. 52.

umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya.⁴⁹ Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Terdapat pengaruh deskripsi pekerjaan, sistem penghargaan dan kreatifitas karyawan terhadap kinerja karyawan studi pada BPRS Artha Mas Abadi Pati.



⁴⁹ Ristauli Debora, *Op. Cit.*, hal. 2.