

BAB II

LINGKUNGAN KERJA, FASILITAS KERJA DAN KINERJA

A. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan suatu kondisi pekerjaan untuk memberikan suasana dan situasi kerja karyawan yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Bayangkan jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu sangat besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.¹

Islam memandang bahwa penciptaan budaya kerja serta lingkungan kerja dimulai dari seorang pemimpin. Jika pimpinan-pimpinan perusahaan menyikapi seorang pekerja bukan semata-mata sebagai bawahan, maka akan lain pengaruhnya. Suasana kerja akan akan berbeda dan akan terasa lebih nikmat. Jika seseorang telah dapat menikmati pekerjaannya, maka akan muncul kreativitas-kreativitasnya. Namun jika bawahan berada dibawah tekanan (*under pressure*) yang

¹Alex Soemaji Nitisemito, *Manajemen Personalia*, edisi kedua, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992), 183.

begitu kuat dari pimpinan yang galak, tidak bersahabat dan tidak kebabakan, maka seorang karyawan tidak akan berprestasi dan hanya akan mengerjakan apa yang menjadi kewajibannya.

Dalam Islam faktor kepribadian seorang pemimpin sangat menentukan dalam menciptakan suasana yang lebih cair dilingkungan kerja. Pemimpin tersebut akan menciptakan pola kerja yang keras, namun dengan suasana yang cair, itulah metode yang perlu dibudayakan saat ini didalam lingkungan perusahaan. Metode seperti ini akan menciptakan seorang karyawan yang bekerja keras luar biasa, namun dengan suasana yang cair, bukan suasana yang kaku dan menakutkan.

Keberhasilan Rasulullah saw. dalam membangun suasana lingkungan kerja yang kondusif disebabkan oleh sikap beliau yang sangat penyayang kepada orang lain.² Sebagai mana dinyatakan dalam Al-Qur'an surat Ali Imran: 159.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila

² Didin hafidhuddin dan Hendri tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 61.

kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”³

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjakankan tugas-tugas yang dibebankan.⁴ Instansi harus bisa memperhatikan kondisi yang ada dalam perusahaan, baik didalam maupun diluar ruangan tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lancar dan merasa aman.

Sebagaimana telah dikutip oleh Sedarmayanti, kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.⁵

2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

³Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah*, (Bandung: Diponegoro, 2000), 56.

⁴Alex Soemaji Nitisemito, *Manajemen Personalialia, Edisi III*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), 109.

⁵Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 2001), 12.

Sebagaimana telah dikutip oleh Sedarmayanti bahwa Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yakni:

- 1) Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan, seperti pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.⁶

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan antara sesama rekan kerja, ataupun hubungan

⁶ Ibid., 21.

dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.⁷

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Dalam Islam pemimpin harus membangun hubungan yang bersifat horizntal. Untuk mencairkan suasana agar kondusif dan menciptakan suasana kekeluargaan. Maka ada satu sikap yang sangat baik untuk dibiasakan, yaitu *tabassum* (tersenyum). Jika dalam lingkungan kerja seorang pemimpin/atasan memiliki wajah yang selalu cemberut dan menunjukkan wajah yang banyak masalah, maka hal tersebut akan memberikan pengaruh terhadap bawahan/karyawan lain, sehingga kondisi dilingkungan kerjanya menjadi kurang nyaman.⁸ Oleh karena itu Rasulullah saw. menyebutkan dalam hadits beliau,

تَبَسُّمُكَ فِي جَوَاحِرِكَ لَكَ صَلَاقَةٌ... رواه البخاري

Artinya: “senyummu itu kepada saudaramu, bagimu adalah merupakan sedekah.” (HR Bukhari dan Muslim)

⁷ Ibid., 22.

⁸ Didin hafidhuddin dan Hendri tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*,62.

Selain itu Islam menginginkan para pemeluknya untuk selalu damai dan menjaga komunikasi yang baik. Dengan komunikasi yang baik tersebut diharapkan mampu untuk membangun sebuah kesepahaman dan mencegah terjadinya mis-komunikasi diantara para pegawai. Jika terjadi suatu perseteruan dalam lingkungan kerja, maka orang-orang didalamnya haruslah saling mengingatkan dan bermusyawarah untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Maka komunikasi yang dilakukan adalah:

- 1) *Tawa ṣaubī haqqi* (saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas)
- 2) *Tawa ṣaubīs ṣabrī* (saling menasehati atas dasar kesabaran)
- 3) *Tawa ṣaubīl marhamah* (saling menasehati atas dasar kasih sayang)⁹

Pandangan Islam terhadap hubungan kekeluargaan ini disebutkan pada surat Al-Hujaraat ayat 10.

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat”.¹⁰

Dan untuk membangun rasa kekeluargaan dalam lingkungan kerja, maka Islam menuntut umatnya untuk:

⁹ Ibid., 160.

¹⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah...*, 412.

- 1) Melaksanakan *huququl muslim* (memenuhi hak-hak sesama muslim)
- 2) Melakukan *taushiyah* atau saling mengingatkan dan menaschati
- 3) Menghubungkan *silaturahmi*
- 4) Mengadakan *işlah* (perbaikan, keberesan)
- 5) Membina sikap *tā'awun*, saling membantu dan tolong menolong
- 6) Menjauhi akhlak tercela dalam berinteraksi dengan sesama muslim.¹¹

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

a. Pewarnaan

Faktor pewarnaan ruang kerja di dalam perusahaan akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap produktivitas kerja pada karyawan. Selain itu pewarnaan juga sangat penting untuk menambah gairah karyawan dalam bekerja serta untuk dapat memperjelas pengamatan para karyawan tersebut pada obyek pekerjaannya.

¹¹ Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, 146.

b. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan mempengaruhi semangat kerja para karyawannya, dan hal ini merupakan salah satu faktor yang diinginkan oleh setiap perusahaan. Apabila perusahaan memperhatikan kebersihan lingkungan kerja maka akan dapat mempengaruhi kesehatan fisik seseorang dan mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang. Seseorang akan merasa senang jika lingkungan kerjanya bersih. Dan rasa senang yang dirasakan oleh seseorang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan bergairah.

c. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan bagi karyawan terutama dalam ruang kerja. Karena pertukaran udara yang cukup ini dapat menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan, sebaliknya apabila pertukaran udara yang kurang baik akan menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan.

d. Penerangan

Yang dimaksud dengan penerangan dalam hal ini tidak terbatas pada penerangan listrik, namun juga termasuk penerangan cahaya matahari. Dalam menjalankan tugas, sering kali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup untuk melakukan suatu pekerjaan yang membutuhkan ketelitian dan konsentrasi yang tinggi.

e. Musik

Seringkali dalam melaksanakan pekerjaan karyawan memerlukan musik, meskipun tidak semua perusahaan memfasilitasi musik. Dengan mendengarkan musik akan dapat menimbulkan suasana yang gembira dan akan mengurangi tingkat kelelahan dalam bekerja. Musik akan membuat karyawan berada dalam kondisi segar sehingga dapat mempengaruhi produktivitas kerja serta dapat membuat mereka merasa *enjoy*.

f. Keamanan

Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah rasa aman. Apabila kondisi suatu perusahaan aman maka akan dapat menimbulkan ketenangan. Dan secara tidak langsung akan mendorong, memotivasi, serta akan memberikan semangat kerja karyawan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan keamanan adalah keamanan terhadap milik pribadi dari karyawan. Misalnya kendaraan milik karyawan. Pada saat bekerja karyawan yang bersangkutan tidak dapat mengawasi kendaraanya secara langsung.

Keamanan juga sebenarnya memiliki pengertian yang lebih luas, misalnya keamanan akan keselamatan kerja yang mengharuskan perusahaan untuk menyediakan alat keselamatan kerja dan melatih penggunaannya, hingga konstruksi gedung tempat karyawan bekerja, serta adanya jaminan keamanan dimasa depan.

g. Kebisingan

Suara bising merupakan hal yang tidak dikehendaki oleh semua orang karena hal tersebut dapat mengganggu aktivitas seseorang. Dalam pelaksanaan pekerjaan, suasana bising ini harus dihindari oleh setiap karyawan karena konsentrasi karyawan dapat terganggu.

Dengan terganggunya konsentrasi karyawan maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan, sehingga akan dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu banyak beberapa perusahaan menggunakan peredam ruangan yang dapat mengurangi suara-suara bising tersebut.¹²

B. Fasilitas Kerja

1. Pengertian Fasilitas Kerja

Perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas-fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan. Misalnya fasilitas tempat ibadah, jaminan pengobatan, jaminan hari tua dan lain sebagainya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas tersebut, maka perusahaan mampu menambah semangat dan kesenangan karyawan, sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan.¹³

Fasilitas sendiri dapat diartikan *kemudahan* dan dapat pula berarti alat atau bentuk fisik (sarana dan prasarana).¹⁴ Yang dimaksud

¹² Nitisemito, *Manajemen Personalia...*, 110-116.

¹³ Ibid.,108.

¹⁴ Sudarwan Danim, *Transformasi Sumber Daya Manusia*, (jakarta: Bumi Aksara, 1995), 63.

dengan fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.¹⁵

Islam memandang bahwa fasilitas kerja merupakan pemenuhan hak-hak dan kebutuhan yang diberikan pemimpin untuk meningkatkan kesejahteraan para pekerjanya. Dengan adanya fasilitas, memungkinkan untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen dengan segala potensi secara efektif dan efisien. Hal tersebut merupakan bentuk penghargaan dan penempatan posisi manusia dalam kemuliaan yang melebihi makhluk yang lainnya.¹⁶

Allah swt. berfirman dalam surat Al-Israa' ayat 70,

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

Artinya: “Dan Sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan.”¹⁷

¹⁵ Agus Ahyari, *Manajemen Produksi: perencanaan sistem produksi*, (Yogyakarta: BPFE, 1986), 128.

¹⁶ Hafidhuddin dan Hendri tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik....*, 104.

¹⁷ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah....*, 231.

2. Macam-macam Fasilitas Kerja

Ada beberapa macam fasilitas kerja dalam Islam, dan yang dimaksud dengan fasilitas kerja tersebut adalah sebagai berikut:

a. Mendapatkan pengembangan kompetensi dan pelatihan (*Training and Development*)

Pelatihan (*Training*) dalam segala bidang merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana Islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Rasulullah saw bersabda: “Tidak ada makanan yang lebih baik yang dimakan oleh seseorang daripada apa yang ia makan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya Nabi Allah Dawud a.s. memakan makanan dari hasil kerja tangannya.”

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*Training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk.¹⁸

b. Mendapatkan *Reward*

Jika seseorang melaksanakan tugasnya dengan baik, maka seorang manajer/pimpinan harus memberikan *reward*. *Reward* tersebut tidak harus berbentuk benda atau materi, bisa saja dalam bentuk

¹⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 117.

pujian atau apa saja yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan atau bawahan.¹⁹

c. Memperoleh Insentif yang sesuai

Allah memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah berfirman dalam surat An-Nahl: 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”.

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya.²⁰

d. Mendapatkan motivasi dan semangat

Islam mendorong umatnya untuk memberikan motivasi bagi para pegawainya dalam menjalankan tugas mereka. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja.

¹⁹ Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik....*, 17.

²⁰ Abu Sinn, *Manajemen Syariah....*,122.

Oleh karena itu, hal yang perlu dilakukan pemimpin adalah menumbuhkan kesadaran diri pada karyawan bahwa bekerja merupakan suatu kebutuhan. Jika karyawan berpikir bahwa bekerja merupakan suatu kebutuhan maka yang akan muncul adalah motivasi dirinya untuk meningkatkan etos kerja, motivasi untuk menambah unsur pengetahuan dan ketrampilan karyawan, motivasi tingkat ibadah dan kejujuran.²¹

Sedangkan yang telah dikutip Ahyari bahwa yang dimaksud dengan fasilitas adalah, segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

Dalam hal ini, manajemen perusahaan harus mempertimbangkan perencanaan fasilitas-fasilitas kantor yang tepat untuk para karyawan yang bekerja pada perusahaannya.

Maka fasilitas kerja yang dapat menentukan lingkungan kerja karyawan adalah:

a. Fasilitas alat kerja

Merupakan suatu perkakas atau barang yang berfungsi secara langsung untuk digunakan dalam proses produksi. Dalam bekerja sehari-hari seorang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa menggunakan alat kerja. Misalnya alat serta mesin-mesin produksi.

²¹ Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik....*, 133.

b. Fasilitas kelengkapan kerja

Merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam melakukan pekerjaan. Fasilitas perlengkapan ini berfungsi sebagai pelancar dan pelengkap serta alat bantu dalam bekerja. Misalnya komputer, mesin ketik manual, alat tulis, telepon, meja, kursi dan lain-lain.

c. Fasilitas sosial

Merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kepentingan pelayanan bagi karyawan dalam kegiatan sehari-hari yang berfungsi sosial. Fasilitas sosial didalam perusahaan biasanya dapat berupa pelayanan makan dan minum, adanya kamar mandi, kantin, tempat ibadah, penyediaan fasilitas kesehatan.²²

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan perusahaan tersebut. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, maka kinerja karyawan tersebut harus benar-benar mendapatkan perhatian. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam

²² Ahyari, *Manajemen Produksi: perencanaan sistem produksi...*, 143.

rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.²³

Sebagaimana yang dikutip oleh Hessel Nogi pengertian kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya, yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas, yang mana ukuran-ukuran ini akan diterapkan pada pengukuran kinerja organisasi yang dicapai.²⁴

Suatu lingkungan kerja dan budaya organisasi yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.²⁵

Kinerja dalam pandangan Islam adalah orang yang bekerja yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga,

²³ Suyadi Prawirosentono, *Manajemen Sumberdaya Manusi Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE anggota IKAPI, 1999), 2.

²⁴ Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2005), 178.

²⁵ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 97.

masyarakat dan instansi/perusahaan. Disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-An'am:135,

قُلْ يَاقَوْمِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۖ مَنْ تَكُونُ لَهُ
عَنْقَبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Artinya: “Katakanlah: Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.”²⁶

Dan Allah memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik).²⁷ Allah berfirman dalam surat Al-Kahfi ayat 30.

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ
عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya: “Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan (nya) dengan yang baik.”²⁸

2. Ciri-ciri Kinerja

Ada beberapa ciri kinerja (ctos kerja) dalam pandangan Islam, antara lain adalah sebagai berikut:²⁹

²⁶ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah...*, 115.

²⁷ Abu Sinn, *Manajemen Syariah...*,121.

²⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah...*, 237.

²⁹ Didin hafidhuddin dan Hendri tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, 40-41.

a. *Al-Salāh* atau baik dan manfaat

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

Artinya: “Barang siapa yang mengerjakan amal sholeh, 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 baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. An-Nahl: 97)³⁰

b. *Al-Itqan* atau kemantapan dan *perfectness*

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَمِّدَهُ (رواه الطبرانی)

Artinya: “sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan *Itqan*/sempurna.” (HR. Thabrani).³¹

c. *Al-Ihsan* atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan dua pesan:

- 1) Melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan. Dengan makna ini pengertiannya sama dengan *Itqan*. Pesan yang dikandungnya antara lain agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat.
- 2) Mempunyai makna lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna ini memberikan pesan peningkatan

³⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah*, (Bandung: Diponegoro, 2000), 222.

³¹ Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, 40.

yang terus menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu dan sumber daya lainnya.

d. *Al-Mujahadah* atau kerja keras dan optimal

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

Artinya: “Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar- benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.” (Al-Ankabuut: 69)³²

e. *Tanafus* dan *ta’awun* atau berkompetisi dan tolong menolong

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.” (al-Maa’idah: 2)³³

f. Mencermati nilai waktu

Rasulullah saw. menjelaskan bahwa waktu adalah sesuatu yang sangat berharga dan tidak boleh diabaikan. Rasulullah saw. memberikan contoh bagaimana beliau menyikapi waktu, kemudian diikuti oleh para sahabat beliau. Akhirnya sahabat menyadari dan terbiasa untuk mencermati nilai waktu.

Dalam sebuah hadits riwayat Imam Baihaqi, Rasulullah saw. bersabda,

³² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an Terjemah...*, 323.

³³ *Ibid.*, 85.

Artinya: “siapkan lima sebelum (*datangnya*) lima, masa hidupmu Sebelum datang waktu matimu, masa sehatmu sebelum datang msasa sakitmu, masa senggangmu sebelum datang masa sibukmu, masa mudamu sebelum datang masa tuamu, dan masa kayamu sebelum datang masa miskinmu.” (HR Baihaqi dari Ibnu Abbas).³⁴

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya di pandang dari sudut kepentingan perusahaan. Dalam hal ini karyawan harus diberitahu tentang hasil pekerjaannya, dalam arti baik, sedang atau kurang. Penilaian kinerja karyawan harus dilakukan secara teratur dan terus-menerus. Hal ini dilakukan pada setiap jenjang hierarki, bukan hanya karyawan bawahan yang dinilai, tetapi juga *middle management* harus dinilai atasannya.³⁵

Penilaian kinerja harus berakar pada realitas kinerja karyawan. Penilaian harus bersifat nyata, bukan abstrak dan memungkinkan manajer dan individu untuk mengambil pandangan yang positif tentang bagaimana kinerja bisa menjadi lebih baik di masa depan dan bagaimana masalah-masalah yang timbul dalam memenuhi standar dan sasaran kinerja dapat dipecahkan. Para individu hendaknya didorong untuk menilai kinerja mereka sendiri dan menjadi pelaku perubahan yang aktif

³⁴ Didin hafidhuddin dan Hendri tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik...*, 59.

³⁵ Suyadi Prawirosentono, *kebijakan kinerja karyawan...*, 216.

dalam meningkatkan hasil mereka sendiri. Para manajer hendaknya dirangsang untuk mengambil peran pendukung mereka sebagai mana mestinya.³⁶

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan suatu penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian tersebut dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan telah memenuhi standar perusahaan atau belum.

Hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup:

- a. Kemampuan bekerjasama
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Kemampuan teknis
- d. Inisiatif
- e. Semangat
- f. Daya tahan/kehandala
- g. Kuantitas pekerjaan.³⁷

Penilaian kinerja sebagai prosedur yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan standar-standar ini dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi untuk menghilangkan kemerosotan kinerja.

³⁶ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 120.

³⁷ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi...*,104.

Penilaian kinerja ini dapat bermanfaat untuk:

- a. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam membentuk kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-keputusan penempatan
Promosi, mutasi dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering kali merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing*.

g. Ketidak-akuratan informasional

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja akan membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Melihat tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.³⁸

Setelah penilaian kinerja karyawan dilakukan tentu saja harus diikuti oleh tindak lanjut yang berikutnya. Bagi karyawan yang mempunyai kinerja dibawah standar, maka diperlukan suatu pelatihan lebih lanjut atau mungkin dipindahkan ke tugas yang sesuai dengan kemampuannya. Apabila karyawan dibiarkan bekerja di bawah standar

³⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, edisi kedua*, (Yogyakarta: BPFE, 1989), 135-137.

kinerja tanpa upaya memperbaiki kinerjanya, maka tidak hanya merugikan perusahaan tetapi juga akan merugikan karyawan itu sendiri.

g. Faktor-faktor Penilaian Kinerja

Sebagaimana dikutip oleh Asri Laksmi, bahwa Gomez mengemukakan faktor-faktor ukuran dari kinerja karyawan yang perlu dinilai antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipecaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- 7) *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

- 8) *Personal qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.³⁹

h. Manajemen Personalia

1) Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen personalia atau manajemen kepegawaian merupakan alih bahasa dari kata *personnel management*. Istilah lain yang seringkali dianggap mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama dengan *personnel management*, yaitu *manpower management* (sumber daya manusia).

Manajemen personalia menurut istilah adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain *planning*, *organizing*, dan *controlling* sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Manajemen personalia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau bidang kepegawaian, seperti pendelegasian wewenang, kepemimpinan, dan motivasi.

2) Peranan Manajemen Personalia

Analisis jabatan, menarik karyawan, melatih, menempatkan, memberikan kompensasi yang adil dan merata, dan memotivasi karyawan merupakan tugas manajemen personalia. Hal itu bertujuan

³⁹ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi...*, 99.

agar perusahaan atau instansi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bila tugas-tugas tersebut tidak dilaksanakan dengan baik dapat menimbulkan kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bidang manajemen personalia sangat luas, antara lain penempatan karyawan. Perusahaan harus dapat melaksanakan penempatan secara baik, sesuai dengan ungkapan: *“the right man in the right place”* atau “orang yang tepat pada tempat yang tepat”.

Tugas lain dari manajemen personalia adalah melaksanakan seleksi, mengadakan kegiatan pelatihan. Jika salah satu tugas tidak dilakukan dengan tepat maka akan mengakibatkan keadaan yang cukup parah. Misalnya, kesalahan penempatan tugas bagi karyawan akan menimbulkan penurunan kualitas produksi perusahaan.⁴⁰

D. Peran Lingkungan Kerja dan Fasilitas Kerja

Dalam hal ini secara umum lingkungan kerja mempunyai peranan penting untuk meningkatkan atau bahkan menurunkan kinerja karyawan. Karyawan akan lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja apabila lingkungan kerjanya nyaman, aman dan kondusif. Sebaliknya karyawan tidak akan bersemangat dan tidak akan termotivasi jika lingkungan kerjanya tidak nyaman, aman, kondusif dan cenderung akan terjadi konflik.⁴¹

⁴⁰ Nitisemito, *Manajemen Personalia...*, 11.

⁴¹ Ahyari, *Manajemen Produksi: perencanaan sistem produksi...*, 138.

Selain itu adalah menciptakan perasaan aman, dan tenang bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Adanya peningkatan ketenangan jiwa dan berkontribusi dalam merealisasikan tujuan, masing-masing pegawai akan merasa bahwa tanggung jawab perusahaan berada dipundak mereka, dan bergantung pada upaya dan kesungguhan mereka dalam menunaikan kerja, serta menunjukkan kinerja yang optimal dengan segala potensi yang dimilikinya dan tetap menjaga kemuliaan diantara manusia.⁴²

Disebutkan pula bahwa fasilitas kerja memiliki peran untuk memberikan motivasi kerja bagi pegawai. Jika lingkungan kerja dan fasilitasnya mendukung maka akan timbul keinginan pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi pegawai dan kreativitas pegawai yang diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan oleh perusahaan.⁴³

Selain itu fasilitas kerja juga berperan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. sebagai manajemen perusahaan harus mempertimbangkan perencanaan fasilitas-fasilitas kerja yang tepat bagi para karyawan. Dengan adanya fasilitas serta pelayanan yang berkualitas dari perusahaan, maka secara tidak langsung akan menguntungkan pihak karyawan dan pihak perusahaan. Karena dengan adanya kepuasan yang

⁴² Abu Sinn, *Manajemen Syariah...*, 118.

⁴³ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja...*, 21.

dirasakan oleh karyawan tersebut, maka secara tidak langsung akan dapat meningkatkan produktivitas karyawan pada perusahaan yang bersangkutan.⁴⁴

⁴⁴ Ahyari, *Manajemen Produksi: perencanaan sistem produksi...*, 128.