BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian pertama yang relevan dengan penelitian ini adalah *"Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta"* oleh Sulia Megarani, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2016. Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis jabarkan didalam skripsi dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta, maka dapat diambil kesimpulan bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman Yogyakarta mampu menghasilkan dampak yang positif, namun untuk menerapkannya masih jauh dari kesempurnaan karena penerapan strategi yang digunakan belum dilakukan secara teratur dan terstruktur dengan baik. Adapun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawannya dilakukan dengan lima tindakan yaitu memberikan dorongan yang positif, memberikan program bantuan karyawan, menerapkan sistem manajemen pribadi dan penetapan hukuman.

Persamaan dengan penilitian ini adalah sama-sama meneliti tentang strategi peningkatan kinerja karyawan Perbedaannya adalah objek penelitiannya diatas meneliti di Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta sedangkan penelitian ini dilakukan di Kementerian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Agama Kota Surabaya. Perbedaan lainnya adalah penelitian ini sektor industri sedangkan penelitian yang akan di lakukan sektor organisasi pelayanan masyarakat.

Penelitian yang kedua berjudul *"Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Polikliknik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2015-2016"*. Oleh Miftachudin, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2016. Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis jabarkan didalam skripsi dengan judul Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Polikliknik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2015-2016, maka dapat diambil kesimpulan bahwa strategi yang sudah dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui beberapa metode antara lain, *inclass* maupun *outclass* training. Sehingga dengan meningkatkan kinerja karyawan kedepannya lembaga akan terbantu dalam mewujudkan visinya yaitu menjadi perusahaan yang unggul dan terkemuka dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan terpadu (*one stop service*) dan komprehensif bagi civitas akademika dan masyarakat umum.

Persamaan dengan penilitian ini adalah sama-sama meneliti tentang strategi meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah objek penelitiannya diatas meneliti di Polikliknik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sedangkan penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kota Surabaya. Perbedaan lainnya adalah penelitian ini fokus pada strategi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada peningkatan kinerja karyawan secara luas.

Penelitian yang ketiga berjudul *"Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Divre Jateng"* oleh Irfa Nurina Jati, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang tahun 2007. Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis jabarkan didalam skripsi dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Divre Jateng, maka dapat disimpulkan bahwa Strategi Perum BULOG Divre Jateng untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pemberian motivasi kerja kepada karyawan, apabila ada peningkatan kerja maka karyawan diberi tugas untuk mengikuti diklat dan apabila setelah mengikuti diklat karyawan ada peningkatan kinerja maka karyawan akan diberikan promosi. Salah satunya melalui pelatihan dan pengembangan berupa diklat (pendidikan dan pelatihan) yang meliputi diklat *on the job*, diklat *off the job*.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan. Perbedaannya adalah objek penelitiannya diatas meneliti di Perum Bulog Divre Jateng sedangkan penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kota Surabaya. Perbedaan lainnya adalah penelitian ini fokus pada strategi meningkatkan kinerja karyawan melalui

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelatihan dan pengembangan sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada peningkatan kinerja karyawan secara luas.

Maka untuk lebih mudah memahami antara perbedaan dan persamaan peneliti terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	Sulia Megarani	Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta	Persamaan dengan penilitian ini adalah sama-sama meneliti tentang strategi peningkatan kinerja karyawan	Perbedaannya adalah objek penelitiannya diatas meneliti di Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta sedangkan penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kota Surabaya. Perbedaan lainnya adalah penelitian ini sektor industri

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				sedangkan penelitian yang akan di lakukan sektor organisasi pelayanan masyarakat.
2	Miftachudin	Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Polikliknik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2015-2016	Persamaan dengan penilitian ini adalah sama-sama meneliti tentang strategi meningkatkan kinerja karyawan	Perbedaannya adalah objek penelitiannya diatas meneliti di Polikliknik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sedangkan penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kota Surabaya. Perbedaan lainnya adalah penelitian ini fokus pada strategi meningkatkan kinerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada peningkatan kinerja karyawan secara luas.
3	Irfa Nurina Jati	Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan di Perum Bulog Divre Jateng	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan	Perbedaannya adalah objek penelitiannya diatas meneliti di Perum Bulog Divre Jateng sedangkan penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kota Surabaya. Perbedaan lainnya adalah penelitian ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				fokus pada strategi meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada peningkatan kinerja karyawan secara luas.

B. Kerangka Teori

1. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Startegi berasal dari bahasa Yunani *strategia* yang berarti kepemimpinan atas pasukan atau seni memimpin pasukan. Kata *strategia* bersumber dari kata *strategos* yang berkembang dari kata *tratos* (tentara) dan *agein* (memimpin)[15]. Istilah strategi ini dipakai dalam konteks militer sejak zaman Yunani dan Romawi hingga pada masa industrialisasi. Kemudian strategi mulai berkembang ke

[15] Anwar Arifin, 2011, *Dakwah Kontemporer Sebuah Studi Komunikasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal 227

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berbagai aspek kehidupan masyarakat, termasuk dalam bidang komunikasi, ekonomi, dakwah dan lain sebagainnya.

Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan. Sedangkan Stephanie dan K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristo, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai[16].

Griffin mendefinisikan startegi sebagai rencana yang menyeluruh dalam rangka untuk mencapai tujuan. Dimana tidak hanya sekedar mencapai sebuah tujuan akan tetapi strategi juga bertujuan untuk menjaga atau mempertahankan keberlangsungan organisasi didalam menjalankan aktivitasnnya. Sehingga tujuan dari organisasi secara umum dan khusus akan tercapai[17].

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah cara efektif untuk mengahadapi tantangan-tantangan termasuk ketertinggalan sumber daya manusia serta keragaman sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, perubahan teknik kegiatan

[16] Husein Umar, 2008, *Strategi Manajemen In Action (Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Staregi)*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal 31
[17] Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan saefullah, 2005, *Pengantar Manajemen*, Pernada Media Group, Jakarta, hal 132

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang disepakati dan perputaran sumber daya manusia[18]. Maka dari itu sumber daya manusia haruslah dikelola dengan tepat untuk mencapai pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal agar tujuan organisasi tercapai.

Demikian Allah SWT telah menciptakan manusia sebagai makhluk hidup yang paling sempurna, yang terdiri dari berbagai unsur yang terorganisasi dengan rapi dan interaksi dari berbagai unsur-unsur yang mencerminkan suatu strategi manajemen yang sempurna dan canggih. Sebagaimana firman Allah dalam surat Ash Shaff ayat 4:

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِهِۦ صَفّٗا كَأَنَّهُم بُنۡيَٰنٞ مَّرۡصُوصٞ ٤

Artinya: *sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*[19].

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu orgnisasi yang baik, proses juga dilakukan secara teratur dan terarah. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi pengembangan

[18] Kadarisma, 2013, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal 6
[19] *Al-Qur'an dan Terjemah*, 2014, PT. Hati Emas, Jakarta, hal. 551

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya manusia adalah cara atau rencana cermat yang dibuat perusahaan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan melakukan suatu perubahan dan perbaikan hasil kerja sumber daya manusia dengan melakukan suatu perubahan dan perbaikan hasil kerja sumber daya manusia agar lebih maksimal dan maupun mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

b. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan dan dapat dibedakan menjadi tiga; 1) *Pre service training* (pelatihan pada tugas) yaitu pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, 2) *In service training* (pelatihan dalam tugas) yaitu pelatihan yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, 3) *post service training* (pelatihan purna/pasca) yaitu pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun[20].

Dalam pengembangan sumber daya manusia ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai strategi dalam pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan yaitu antara lain[21]:

1) Pengembangan sumber daya manusia melalui mutasi

[20] Kadarisma, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal 31
[21] Kadarisma, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal 67-423

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Pengembangan sumber daya manusia melalui promosi
3) Pengembangan sumber daya manusia melalui pengawasan
4) Pengembangan sumber daya manusia melalui pemberdayaan
5) Pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi kerja
6) Pengembangan sumber daya manusia melalui pembinaan karir
7) Pengembangan sumber daya manusia melalui assessment center
8) Pengembangan sumber daya manusia melalui gugus kendali mutu

2. Konsep Kinerja

a. Pengertian

Kinerja korporasi merupan penerapan professional dan spesifik bertujuan secara menyeluruh untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan serta kontribusi mereka sendiri. Peningkatan manajemen kinerja bukan hanya berpengaruh pada peningkatan hasil korporasi saja, namun lebih jauh lagi dari itu yaitu mampu menjadi nilai tambah bagi para karyawan. Seorang karyawan pada saat diterapkannya konsep kinerja maka kemampuan dan kualitas dalam bekerja juga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi lebih baik, karena karyawan terbiasa bekerja sesuai dengan tujuan dan elemen manajemen kinerja[22].

Menurut Bacal kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasannya[23]. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mangkunegara, kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku hasil nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan[24]. Sedangkan menurut Simamora menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan

[22] Ismail Nawawi, 2015, *Manajemen Kompilasi Teori dan Aplikasi dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya, Sidoarjo, hal 513
[23] Ismail Nawawi, *Manajemen Kompilasi Teori dan Aplikasi dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, hal 514
[24] Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Banding, hal 67

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan[25].

Faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi banyaknya kontribusi yang diberikan kepada perusahaan termasuk pelayanan yang berkualitas yang disajikan. Kesuksesan dari perusahaan bisa dilihat dari pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu setiap karyawan juga harus dapat menumbuhkan kinerja secara Islam agar kerja yang ditekuni dapat dinilai ibadah di sisi Allah. Nilai kinerja dalam Islam dapat diketahui dari tujuan hidup manusia yaitu kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat, kebahagiaan hidup di akhirat adalah kebahagiaan sejati, kekal dan lebih dari kehidupan di dunia, sementara kehidupan di dunia dinyatakan sebagai permainan dan ladang untuk mencari kebahagiaan hidup di akhirat kelak. Sebagaimana firman Allah QS: Al Qashash: 77

[25] Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, YKPN, Yogyakarta, hal 339

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ

ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي

ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ٧٧

Artinya: *Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagimu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan*[26].

Maka dari itu kinerja yang baik yang dilakukan oleh seorang karyawan akan menghasilkan pendapatan yang baik dan dinilai disisi Allah dengan pahala. Oleh karena itu untuk menghasilkan semuannya maka karyawan diberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat

[26] *Al-Qur'an dan Terjemah*, 2014, PT. Hati Emas, Jakarta, hal. 394

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerja sama.

Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja[27].

[27] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, hal 79

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan seorang pemimpin juga sangat mempengaruhi pelaksanaan kinerja karyawan. George R. Terry yang dikutip dari Sutarto mengemukakan "Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan"[28]. Jadi, peran seorang pemimpin bagi sebuah lembaga ataupun organisasi sangatlah penting, karena keberadaan pemimpin merupakan salah satu ujung tombak dari keberhasilan lembaga ataupun organisasi tersebut.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Proses kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor terutama terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia yang struktur[29]. Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administrative, proses kemanusiaan, sistem. Sumber daya non manusia meliputi pralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, capital dan dana yang digunakan. Posisi startegis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu,

[28] Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogjakarta, hal 17
[29] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, hal 98-99

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

struktur mencangkup masalah organisasi, isitem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas.

Menurut Keith David dalam mangkunegara[30], adapun faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan dan motivasi kerja individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan yang dimiliki, latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut.

1) Faktor Kemampuan

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang (kecerdasan dan keterampilan) dalam memecahkan persoalan. Gibson berpendapat bahwa, kemampuan adalah sifat bawaan lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya[31]. Berdasarkan pengertian ini maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan seseorang tidak lain adalah kompetensi atau potensi yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan dan menyelesaikan suatu masalah.

2) Faktor Motivasi

Motivasi selalu berhubungan dengan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau

[30] Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Evaluasi Kinerja SDM, Cet ke-1*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, hal 13

[31] James L. Gibson, 2007, *Organisasi dan Manajemen , Prilaku, Struktur Proses*, Terjemah Djieban Wahid, PT Erlangga, Jakarta, hal 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja optimal.

Sedangkan menurut simanjuntak kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak factor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu[32]:

1) Kompetensi Individu

Komptensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa factor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

a. Kemampuan dan keterampilan kerja, kemampuan dan keterampilan kerja sertiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya.
b. Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya

[32] Payaman J. Simanjuntak , 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta, hal 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2) Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung dari dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, memilih teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi syarat kerja. Pengorganisasian dimaksud untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran.

3) Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sisitem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demekian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal[33].

[33] Payaman J. Simanjuntak , *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, hal 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Penilaian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut dengan standar pekerjaan (*job standard*)[34].

Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seoarang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan atau standar kerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu maka perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

Penilain kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya[35]. Atau pendapat lain mengatakan bahwa

[34] Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gelora Aksara, Jakarta, hal 231
[35] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal 231

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim[36].

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat dapat digunakan dengan pendekatan-pendekatan yang berorientasi pada masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya tidak atupun teknik yang digunakan berjalan sempurna karena setiap metode ada kelemahan dan keunggulan masing-masing. Hal terpenting adalah bagaimana cara meminimalisir masalah-masalah yang mungkin terdapat pada setiap teknik yang digunakan[37].

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa lalu, dengan mengevalusai pretasi kerja dimasa lalu karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya yang telah dilakukan. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan pretasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

   a. Skil peringkat (*Rating Scale*)

   b. Daftar pertayaan (*Checklis*t)

   c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

   d. Metode pristiwa krisis (*Critical Incident Methode*)

   e. Metode catatan prestasi

[36] R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*, PT Gelora Aksara Prtama, Jakarta, hal 257
[37] Veithzal Rivai Zaenal, dkk, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Press, Jakarta, hal 416-424

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku

g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

h. Tes observasi prestasi kerja

i. Pendekatan evaluasi prestasi kerja

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilitian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

b. Manajemen berdsarkan sasaran (*Management By Objective*)

c. Penilaian secara psikologis

d. Pusat penilaian (*Assesment Center*)

3. Strategi Peningkatkan Kinerja Karyawan

a. Pengertian

Secara umum strategi adalah proses penentuan rencana pimpinan puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dicapai[38]. Sedangkan menurut Moekijat, peningkatan kinerja karyawan adalah usaha untuk memperbaiki pelaksanaan kinerja karyawan yang sekarang maupun yang akan datang sehingga pelaksanaan tujuan organisasi lebih efesien. Dengan kata lain peningkatan kinerja karyawan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.

Jadi strategi meningkatkan kinerja karyawan adalah suatu proses yang dilakukan oleh pemimpin untuk memajukan karyawan baik dari pengetahuan, dan kemampuan karyawan sehingga dapat mengubah kemampuan bekerja, berfikir dan keterampilan-keterampilan lainnya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, sehingga pelaksanaan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

b. Rencana perbaikan kinerja

Menurut Kirkpatrick dalam bukunya Wibowo yang berjudul manajemen strategic, rencana perbaikan kerja untuk dapat memberikan hasil seperti harapan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut[39]:

1) Praktis, pesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki. Memperbaiki kinerja dengan cara

[38] Sedarmayanti, 2014, *Manajemen Strategi*, Refika Aditama, Bandung, hal 2
[39] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, hal 279

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu terlalu lama.

2) Orientasi pada waktu, waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus di tentukan secara realistis dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batas waktu.
3) Spesifik, harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerjaan, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.
4) Melibatkan komitmen, baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan.

Menurut Kirkpatrick, rencana perbaikan dirancang untuk mengubah perilaku pekerjaan. Untuk melakukan perubahan perilaku, perlu memenuhi lima persyaratan, yaitu[40]:

1) Keinginan, terdapat keinginan dari pekerja sendiri untuk merubah tanpa adanya keinginan dari yang bersangkutan, perilaku tidak mungkin berubah.
2) Pengetahuan dan Keterampilan, pekerja harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan. Untuk itu,

[40] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, hal 280-281

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

3) Iklim, pekerja harus bekerja dalam iklim yang memberikan kesempatan berperilaku dengan cara berbeda.
4) Bantuan dan Dukungan, apabila pekerjaan bersedia memperbaiki diri, mereka memerlukan dorongan dan bantuan. Orang mungkin takut mencoba sesuatu yang baru karena takut kegagalan atau pekerja bermaksud mencoba, tetapi tidak sampai mendapat dorongan atau orang tidak mempunyai keberanian tanpa dorongan dan bantuan.
5) Penghargaan, orang yang tahu bahwa mereka dihargai karena melakukan perubahan. Juga apabila rewarad benar-benar diterima mereka akan termotivasi untuk merubah dimasa depan.

c. Strategi untuk peningkatkan kinerja

Para manajer lini dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mereka dapat mengambil tindakan berdasarkan sebab-sebab kekurangan yang teridentifikasi kecuali kemampuan. Jika tidak adanya kemampuan maka diperlukan pelatihan. Adapun strategi untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut[41]:

[41] Randall S Schurel And Susan E. Jackson, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke 21*, Erlangga, Jakarta, hal 64-70

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Dorongan positif

Sistem dorongan positif dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan penghargaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan.

Dorongan ini berprinsip pada prinsip fundamental yaitu orang bekerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka dengan memberikan penghargaan yang semestinnya. Suatu dorongan yang positif dibangun dengan empat tahap yaitu lakukan audit kinerja, tetapkan standar dan tujuan kinerja, berikan umpan balik kepda karyawan mengenai kinerjannya, beri karyawan pujian atau imbalan lain yang berkaitan langsung dengan kinerja.

2) Program disiplin positif

Beberapa organisasi memperbaiki kinerja melalui pengunaan disiplin positif atau disiplin yang tidak menghukum program ini memberi tanggungjawab perilaku karyawan ditangan sendiri. Bagaimanapun program ini memberitahu karyawan bahwa perusahaan peduli dan akan tetap mempekerjakan karyawan selama karyawan berkomitmen untuk bekerja dengan baik.

3) Program bantuan karyawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Program bantuan karyawan menolong karyawan mengatasi masalah-masalah kronis pribadi yang menghambat kinerja dan kehadiran mereka di tempat kerja. Program bantuan karyawan yang berhasil mempunyai sifat-sifat berikut: dukungan manajemen puncak, dukungan karyawan atau serikat pekerja, kerahasiaan, akses yang mudah, penyelia yang terlatih, pengurus serikat kerja yang terlatih jika berada dilingkungan serikat kerja, asuransi, ketersediaan banyak layanan untuk bantuan dan referensi, kepemimpinan professional yan terampil dan sistem untuk memantau, menilai dan merevisi.

4) Manajemen pribadi

Manajemen pribadi adalah suatu pendekatan yang relative masih baru untuk mengatasi ketidaksesuaian kinerja. Hal ini mengajari orang bahwa mampu untuk menjalankan kendali terhadap prilaku.

Manajemen pribadi dimulai ketika orang menilai permasalahnya sendiri dan menetapkan tujuan yang tinggi dan spesifik dalam kaitannya dengan masalah itu. Bekerja jarak jauh dan bentuk-bentuk lainnya menunjukkan meningkatkan produktivitas.

5) Hukuman

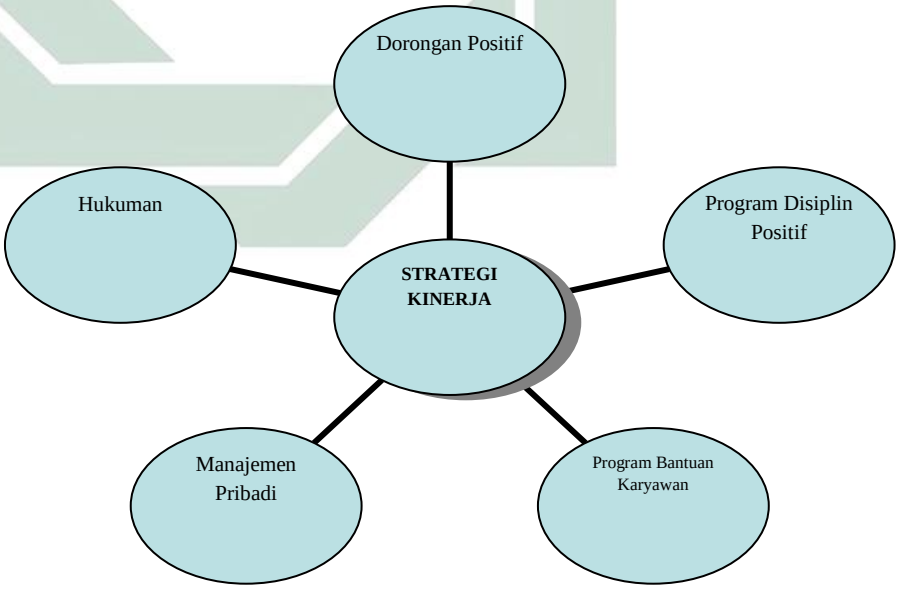
Meskipun sebagian besar karyawan ingin menjalankan pekerjaannya sendiri dengan cara yang bisa diterima oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi dan rekan kerjannya, masalah absensi, kinerja dan pelanggaran terhadap peraturan semakin meningkat. Ketika diskusi informal atau pengarahan gagal menetralisir perilaku menyimpang ini diperlukan tindakan disiplin formal.

Secara hukuman adalah mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman bisa berupa konsekuensi material seperti pemotongan gaji, skorsingdisipliner tanpa gaji, penurunan jabatan atau akhirnya pemberhentian. Hukuman yang lebih umum bersifat interpersonal dan mencakup teguran lisan dan petunjuk-petunjuk nonverbal seperti kerutan di dahi dan bahasa tubuh yang lebih agresif.

Gambar 2.1
Strategi peningkatan kinerja menurut Randall S Schurel And Susan E. Jackson



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun faktor-faktor peningkatan kinerja menurut Siagian adalah[42]:

1) Perbaikan terus menerus

Dalam upaya meningkatkan produktiviast kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen organiasasi harus melakukan perbaiakn secara terus-menerus. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir.

2) Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi.

3) Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang haus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hirarki organisasi. Memberdayakan SDM mengandung bebagai kiat seperti mengakui harkat dan martabat manusia.

[42] Edy Sutrisno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hal 105-106

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.2

Strategi peningkatan kinerja menurut Siagian

Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa strategi peningkatan kinerja adalah sebagai berikut[43]:

1) Pengetahuan *(Knowledge)*

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mndasari pencapaian produktivitas kerja. Konsep pengetahuan lebih pada inteligensi, daya pikir, dan penguasaan ilmu serta luas atau sempitnya wawasan yang

[43] Burhanuddin Yusuf, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal 283-284

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dimiliki seseorang. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.

2) Keterampilan *(Skills)*

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis opersional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis, seperti keterampilan mengopersikan computer. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3) Kemampuan *(Abilities)*

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk factor pembentuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

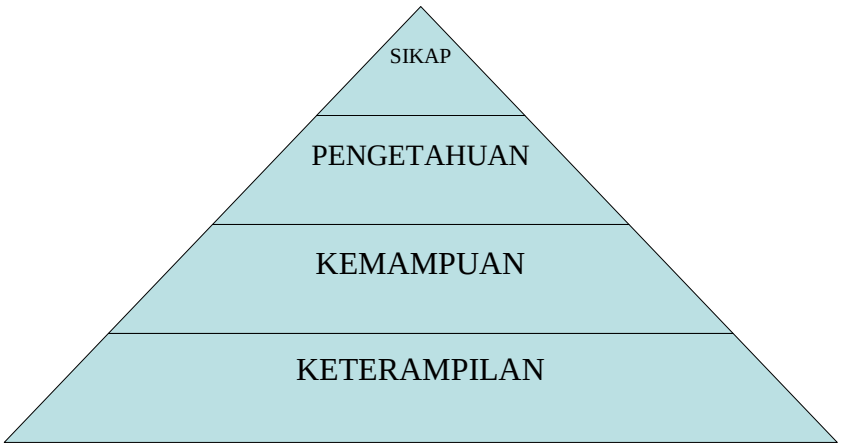
kemampuan. Dengan demikian, jika seseorang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan karyawan akan memiliki kemampuan yang tinngi pula.

4) Sikap *(Attitude)* dan Perilaku *(Behaviors)*

Sikap erat berhubungan antar kebiasaan atau sikap dan perilaku. Sikap merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika sikap yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang, maka akan menguntungkan, artinya jika sikap karyawan baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja juga baik. Dengan demikian, perilaku manusia ditentukan oleh sikap-sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

Gambar 2.3

Strategi peningkatan kinerja menurut Burhanuddin Yusuf



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi kesimpulan dasarnya strategi kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut mesti harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan kinerja produktivitasnnya sehingga apa yang diharapkan perusahaan tersebut biasa berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Adapun kriterianya sebagai berikut: dorongan positif, program disiplin positif, program bantuan karyawan, manajemen pribadi, hukuman, perbaikan terus menerus, peningkatan mutu, pemberdayaan sdm, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id