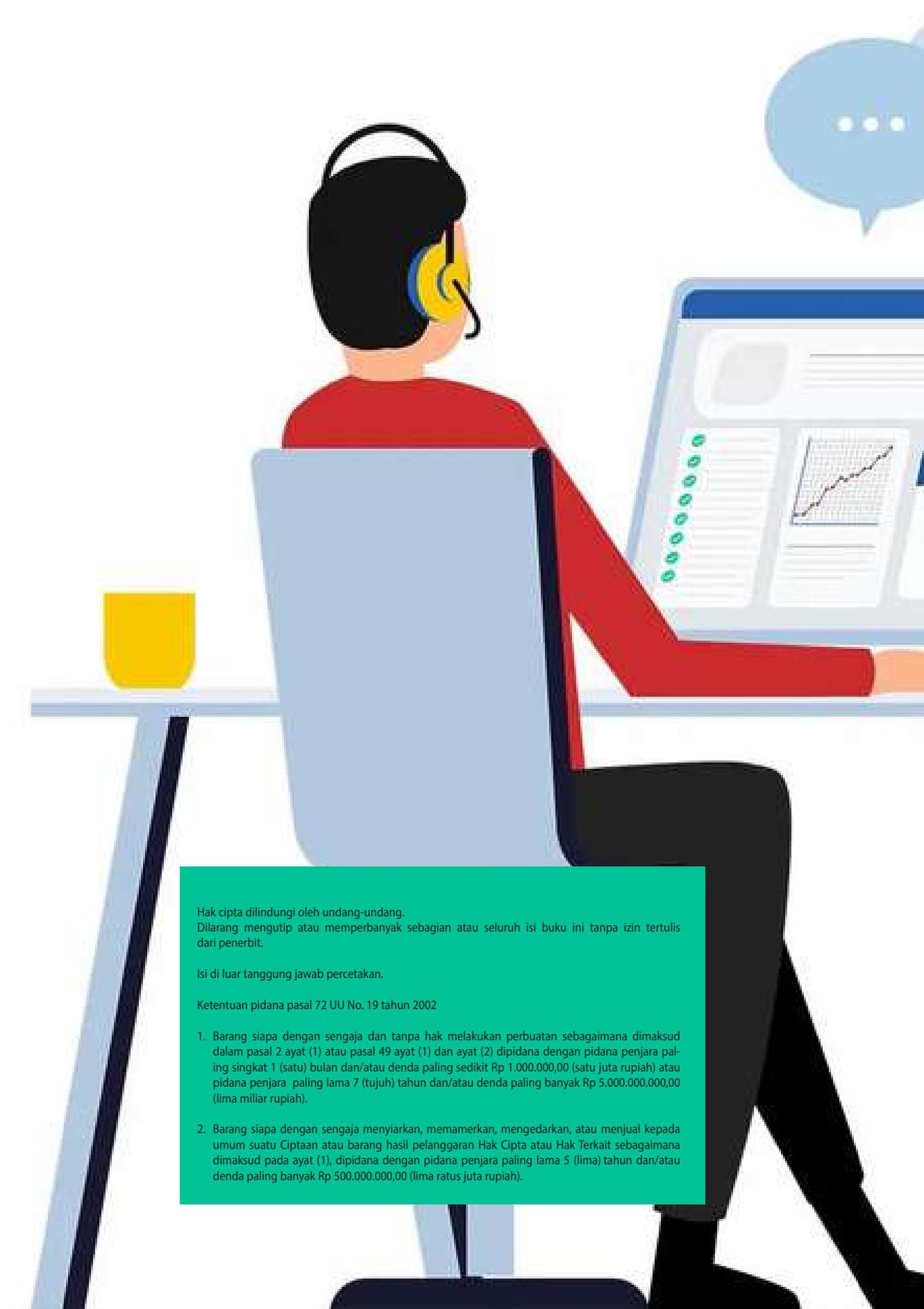


MANAJEMEN

Pelayanan

Dalam Perspektif Islam





Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan.

Ketentuan pidana pasal 72 UU No. 19 tahun 2002

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



MANAJEMEN *Pelayanan* *Dalam Perspektif Islam*

Ricka Handayani, M.M.

MANAJEMEN PELAYANAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

PENERBIT

Penerbit Bypass
PT Jawa Mediasindo Lestari
Bukit Cimanggu City Blok HH 6/10
Tanah Sareal Bogor 16166
Telp. (0251) 9195631
redaksibypass@gmail.com
www.penerbitbypass.com

BEKERJA SAMA DENGAN

UIN Syahada Padangsidempuan
Jalan T. Rizal Nurdin, Km. 4,5 Sihitang.
Padangsidempuan, Kode Pos 22733.
Telp. (0634) 22080
Fax. (0634) 24022
humas@uinsyahada.ac.id

PEMASARAN

Niaga Swadaya
Jl Gunung Sahari III/7
Jakarta 10610
Telp. (021) 4204402, 4255354
Fax. (021) 4214821

BPS 0601/46/2023
ISBN 978-623-8244-11-9

PENULIS

Ricka Handayani, M.M.

DESAIN SAMPUL

Mulia

TATA LETAK ISI

Abi Goly

PENYUNTING

Surip Prayugo
Rodame Monitorir Napitupulu

CETAKAN

I. Bogor, November 2023

Katalog dalam terbitan (KDT)

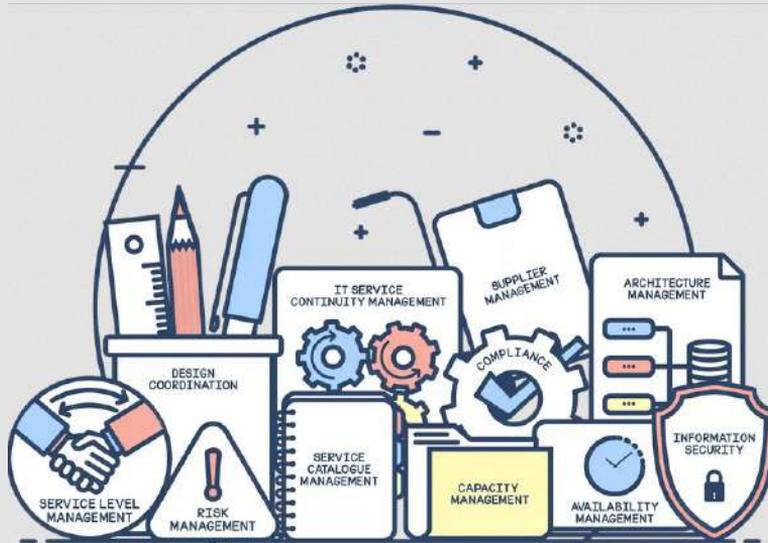
Handayani, Ricka

Manajemen pelayanan dalam perspektif islam / Ricka Handayani
- Cet. 1- Bogor: Bypass, 2023
iv + 171 hlm.; illus.; 25 cm.

Bibliografi: hlm. 160
ISBN 978-623-8244-11-9

1. Manajemen Pelayanan

I. Judul.



Prakata

Alhamdulillah *rabbi'l'aalamin*, segala puji dan rasa syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. tanpa karunia-Nya mustahil bagi penulis untuk menyelesaikan buku ini tepat waktu. Mengingat banyaknya tugas dan kewajiban penulis yang hadir bersamaan. Berkat bantuan dan dorongan positif orang-orang di sekitar penulis sehingga penulis masih tertantang untuk menyelesaikan buku ini tepat waktu. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yth. Bapak Dr. H. Muhammad Darwis Dasopang, M.Ag selaku Rektor UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menimba ilmu dan berkarya baik di dalam maupun di luar instansi.
2. Yth. Bapak Dr. H. Arbanur Rasyid, M.A selaku Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan beserta jajarannya yang telah banyak membantu dan memberikan arahan bagi penulis dalam menyelesaikan buku ini.
3. Yth. Ibu Dr. Magdalena, M.Ag selaku dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan buku ini.
4. Yth. Para Dosen Di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan yang

5. banyak membantu sehingga memungkinkan selesainya buku ini.
6. Penerbit yang secara konkrit telah membantu penulis dalam mewujudkan terbitnya buku ini.
7. Terkhusus kepada Suami Kopda Sanimin beserta anak-anak Saya (Adilatunnisa Azzahra dan Wira Yudha Pratama) yang selalu mendukung penulis untuk terus bersemangat dalam menyelesaikan buku ini.

Selanjutnya, saran dan kritik yang positif sangat penulis harapkan untuk perbaikan karya-karya penulis ke depan.

Padangsidempuan, November 2023

Penulis

Kata Pengantar

Syukur *Alhamdulillah* kami senantiasa kami panjatkan kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul “Manajemen Pelayanan dalam Perspektif Islam” dengan tepat waktu. Buku ini disusun sebagai salah satu output penelitian BOPTN UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan Tahun 2023 atas penelitian yang dilakukan dengan judul “Pengaruh Kualitas Pelayanan Akademik terhadap Kepuasan Mahasiswa Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan”.

Buku ini berisikan informasi tentang manajemen pelayanan dalam kajian Islam yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi para civitas akademika maupun praktisi dalam memberikan pelayanan. Adapun tujuan penulisan buku ini adalah untuk mempermudah pemahaman pembaca terhadap materi yang terkait dengan manajemen pelayanan.

Buku ini terdiri dari Enam BAB yang dimulai dari Bab I tentang Pengantar Manajemen, Bab II tentang Manajemen Organisasi, Bab III tentang Komunikasi Organisasi, dan Bab IV tentang Etos Kerja Pegawai, Bab V tentang Penilaian Kinerja, dan Bab VI tentang Manajemen Pelayanan. Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan buku ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang positif akan sangat membantu dalam perbaikan karya-karya penulis di masa yang akan datang.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu di dalam menyelesaikan buku ini, khususnya kepada rektor UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis dalam melakukan penelitian hingga menghasilkan buku. Penulis berharap buku ini bermanfaat bagi para pembaca. Amiin.

Padangsidempuan, November 2023

Penulis

DAFTAR ISI

Prakata	1
Kata Pengantar	3
BAB 1	
PENGANTAR MANAJEMEN	
A. Pengertian Manajemen, Islam, dan Manajemen Islami	7
B. Prinsip-Prinsip Manajemen	12
C. Fungsi Manajemen	15
D. Unsur-Unsur Manajemen	20
E. Tipe-Tipe Manajemen	22
F. Praktik-Praktik Manajemen di Masa Rasulullah Saw....	24
BAB 2	
MANAJEMEN ORGANISASI	
A. Pengertian Organisasi.....	28
B. Unsur Pembentuk Organisasi	29
C. Asas Organisasi	31
D. Struktur Organisasi.....	34
E. Bentuk Organisasi	37
F. Urgensi Visi dan Misi Organisasi.....	40
G. Manajemen Organisasi Islami	44
H. Menciptakan Lingkungan Organisasi yang Islami.....	45
I. Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis.....	46
J. Menciptakan Budaya yang Tanggap terhadap Pelanggan	51
BAB 3	
KOMUNIKASI ORGANISASI	
A. Pengertian Komunikasi Organisasi	54
B. Unsur-Unsur Komunikasi Organisasi	55
C. Pendekatan dalam Komunikasi Organisasi	56
D. Proses dalam Komunikasi Organisasi	60
E. Membangun Komunikasi yang Efektif	61

F. Komunikasi Organisasi yang Islami	63
--	----

BAB 4

ETOS KERJA PEGAWAI

A. Pengertian Etos Kerja.....	70
B. Karakteristik Etos Kerja	72
C. Aspek-Aspek Etos Kerja	77
D. Strategi Menumbuhkan Etos Kerja	79
E. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Etos Kerja Pegawai	81
F. Etos Kerja Islami.....	84

BAB 5

PENILAIAN KINERJA

A. Pengertian Penilaian Kinerja.....	88
B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja	93
C. Tujuan Penilaian Kinerja.....	97
D. Asas-Asas Penilaian Kinerja	102
E. Indikator Penilaian Kinerja	105
F. Elemen Penilaian Kinerja.....	109
G. Metode Penilaian Kinerja.....	113
H. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja	117

BAB 6

MANAJEMEN PELAYANAN

A. Pengertian Pelayanan	121
B. Tujuan Pelayanan Prima.....	124
C. Unsur-Unsur Pelayanan Prima.....	126
D. Karakteristik Pelayanan Prima.....	127
E. Prinsip-Prinsip Pelayanan Prima.....	132
F. Dimensi Kualitas Pelayanan	135
G. Kualitas Pelayanan Prima	137
H. Indikator Pelayanan Prima	142
I. Penanganan Keluhan dalam Manajemen Pelayanan.....	147

Indeks	159
Daftar Pustaka	160
Biodata Penulis	171

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen, Islam dan Manajemen Islami

Manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu *manage* yang dapat diartikan sebagai mengurus. Kemudian pengertian manajemen mulai berkembang lebih lengkap, Lauren A. Aply seperti yang dikutip Tanthowi menerjemahkan manajemen sebagai “*The art of getting done though people*” atau seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹

Manajemen adalah suatu istilah kontemporer yang sering digunakan oleh sebagian organisasi baik organisasi yang mencakup banyak orang ataupun organisasi individu. Manajemen menurut kamus besar Bahasa Indonesia adalah proses pemanfaatan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut George R Terry manajemen merupakan suatu proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan.²

Manajemen juga dapat dikatakan sebagai seni, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Hermawan yang dikutip oleh Dian

¹ Eri Susan, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 9 No 2 Agustus 2019, hlm. 953.

² Mulyono, *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 16.

Wijayanto dalam buku Pengantar Manajemen, Manajemen adalah sebagai ilmu karena merupakan pengetahuan yang dapat diperoleh metode ilmiah.³

Menurut Clayton Reeser berpendapat bahwa manajemen merupakan pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang teratur dan disesuaikan dengan menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan. Dalam pendapat ini disadari betapa pentingnya sumber daya (*resource*) yang di miliki organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya material.

Pengetian manajemen ditinjau dari perkembangannya, yaitu:

1. Pengertian manajemen ditinjau dari segi ilmu pengetahuan di kemukakan oleh Luther Gulick yang dikutip oleh Alam S dalam buku Ekonomi mengatakan manajemen merupakan bidang pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi kemanusiaan.
2. Pengertian manajemen sebagai proses merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan kegiatan anggota dan tujuan penggunaan organisasi yang sudah ditentukan.⁴

³ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 2.

⁴ Alam S, *Ekonomi*, (Semarang:Erlangga, 2007), hlm. 127.

Sifat dasar dari suatu manajemen adalah terdapatnya hubungan fungsional dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam hal ini manajemen haruslah dipahami sebagai suatu proses umum yang dilaksanakan terhadap semua fungsi lain yang dilaksanakan dalam organisasi ataupun wadah yang akan menjadi tempat dilaksanakannya kegiatan manajerial. Manajemen menjadi suatu perpaduan aktivitas, mulai dari perencanaan sampai pengawasan.⁵

Islam secara etimologi berasal dari bahasa arab yaitu *salima* yang artinya selamat sentosa, kemudian menjadi kata *aslama* yang artinya memelihara dalam keadaan selamat, sentosa, berserah diri, tunduk dan taat. Selanjutnya dari kata *aslama* ini dibentuk menjadi kata Islam (*aslama yuslimu Islaman*) yang memiliki arti selamat, aman, damai, patuh, berserah diri dan taat. Dapat disimpulkan bahwa dari segi bahasa, Islam adalah berserah diri, patuh dan tunduk kepada Allah SWT untuk mencapai kehidupan yang bahagia di dunia dan di akhirat.⁶

Islam secara terminologi adalah ajaran-ajaran yang di wahyukan kepada manusia melalui Rasul-Nya mulai dari Nabi adam hingga Nabi Muhammad SAW sebagai Nabi dan rasul terakhir Islam juga adalah ajaran moral yang memfokuskan tentang bagaimana cara untuk mewujudkan

⁵ Yuli Eviyanti, Urgensi Manajemen Digitalisasi Kewirausahaan di Kota Padangsidimpuan, *Jurnal Tadbir*, Vol 3 No 1, Juni 2021, hlm 190.

⁶ Abuddun Nata, *Studi Islam Komprehensif*, (Jakarta:Kencana, 2011) hlm. 11.

keadilan, kejujuran kebersamaan dan kedaiman dan lain sebagainya yang menunjukkan kefokusannya pada hubungan sesama manusia (*hablum minanas*). Islam juga mengajarkan bagaimana cara manusia saling berkomunikasi dan saling berinteraksi sesama manusia untuk membangun hubungan baik sosial, ekonomi, politik dan sebagainya.⁷

Menurut Wahyudin dkk yang dikutip oleh Mulyadi dalam buku *Islam dan Tamadun Melayu* mengatakan Islam adalah agama yang diturunkan oleh Allah SWT kepada manusia melalui Rasul-Nya yang berisi hukum untuk mengatur hubungan manusia dengan Allah SWT, hubungan manusia dengan manusia dan dengan alam semesta.⁸

Manajemen Islami atau yang disebut manajemen Syariah merupakan perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, segala perilaku seseorang harus dilandasi oleh tauhid dan semua kegiatan dalam manajemen Syariah diupayakan menjadi amal saleh. Manajemen Syariah juga merupakan seni dalam mengelola semua sumber daya yang dimiliki dengan cara Syariah yang telah tercantum di dalam kitab suci yang telah diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW. Konsep Syariah yang diambil dari hukum Al-Quran sebagai dasar pengelolaan unsur-unsur manajemen agar dapat mencapai target yang sudah disepakati, yang membedakan

⁷ Joko Susanto, *Etika Komunikasi Islam*, *WARAQAT*, Vol 1 No 1, (Januari-Juni 2016), hlm. 9.

⁸ Mulyadi, *Islam dan Tamadun Melayu*, (Riau:DOTPLUS Publisher, 2021), hlm. 4.

manajemen Syariah dan manajemen umum adalah konsep Ilahiyah dalam implementasi sangat berperan.⁹

Menurut Husaini Ahmad manajemen Islam dapat dipandang sebagai proses (fungsi) maupun sebagai tugas, secara luas manajemen Islami dapat didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien sesuai syariat Islam. Dengan demikian urgensi dari manajemen Islam adalah untuk menjangkau atau mencapai tujuan dunia dan akhirat, baik organisasional maupun personal dan memelihara keseimbangan antara tujuan-tujuan dengan cara efisiensi dan efektifitas dalam menjalankan antara hubungan manusia dengan Allah SWT.

Berbeda dengan manajemen konvensional, manajemen yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadis Nabi (sunnah) ini sarat dengan nilai-nilai yang diatur dalam syariat Islam, dengan demikian lebih dikenal dengan manajemen Islam atau lebih sering disebut dengan manajemen Syariah. Manajemen Syariah merupakan manajemen tidak bebas dengan nilai-nilai karena manajemen Syariah tidak hanya berorientasi pada kehidupan duni akan tetapi juga berorientasi pada kehidupan di akhirat yang hanya bisa dipahami dalam system kepercayaan agama Islam.¹⁰

⁹ Sunarji Harahap, Implementasi Manajemen Syariah dalam Fungsi-Fungsi Manajemen, *At-Tawassuth*, Vol 2 No 1 (2017), hlm. 211-212.

¹⁰ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta:Aswaja Pressindo, 2012), hlm.2.

B. Prinsip-Prinsip Manajemen

Setiap manajer harus mempunyai komitmen terhadap prinsip-prinsip manajemen ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, karena dengan adanya prinsip manjaeman maka akan mendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan mengaplikasikan prinsip-prinsip manajemen maka manajer dapat menghindari kesalahan-kesalahan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Henry Fayol yang dikutip oleh Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i prinsip-prinsip manajemen (*general principles of management*), yaitu:¹¹

1. Pembagian kerja, prinsip pembagian kerja sangat penting karena dengan adanya keterbatasan-keterbatasan manusia dalam mengerjakan semua pekerjaan. Keterbatasan-keterbatasan ini mengharuskan diadakannya pembagian pekerjaan. Tujuannya untuk memperoleh efisiensi organisasi dan pembagian kerja yang berdasarkan kemampuannya baik pada bidang teknis ataupun pada bidang kepemimpinan.
2. Kekuasaan dan tanggung jawab, menurut prinsip ini harus adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan. Wewenang juga harus seimbang dengan tanggung jawab, wewenang dapat menimbulkan hak sedangkan tanggung jawab

¹¹ Candra Wijaya Dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Medan:Perdana Publishing, 2016), hlm. 19-24.

menimbulkan kewajiban. Hak dan kewajiban menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan.

3. Disiplin, prinsip disiplin menegaskan semua perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan dan perintah atasan harus dihormati, dipatuhi serta dilaksanakan sepenuhnya.
4. Kesatuan perintah, prinsip ini mengharuskan setiap bawahan hanya menerima perintah dari seseorang atasan dan bertanggung jawab hanya kepada seorang atasan pula. Namun seorang atasan dapat memberi perintah kepada beberapa orang bawahan.
5. Kesatuan arah, setiap organisasi bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah serta satu atasan agar terwujudnya kesatuan arah dan kesatuan tindakan menuju tujuan yang sama.
6. Mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi, setiap anggota dalam organisasi harus mengutamakan kepentingan bersama (organisasi) di atas kepentingan pribadi. Misalnya pekerjaan kantor lebih diutamakan dari pada pekerjaan sendiri.
7. *Remuneration of personel*, pembagian gaji atau pendapatan tambahan kepada karyawan sebagai apresiasi atas pekerjaannya. Menurut asas ini hendaknya gaji atau jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar dan seimbang dengan kebutuhan sehingga memberikan yang maksimal baik bagi karyawan maupun pimpinan.

8. Pusat wewenang, setiap organisasi wajib mempunyai pusat wewenang, artinya wewenang itu dipusatkan atau dibagi tanpa mengabaikan situasi-situasi khas yang akan memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan.
9. Hirarkis, satuan perintah atau wewenang yang mengalir dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas, tidak terputus dan dengan jarak terpendek. Maksudnya perintah harus berjenjang dari jabatan tertinggi hingga jabatan terendah dengan cara berurutan.
10. Order, asas ini dibagi menjadi material order dan *social order* artinya ketentuan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan. *Material order* artinya barang-barang atau alat-alat organisasi Perusahaan harus ditempatkan pada tempat yang sebenarnya, dalam artian jangan disimpan di rumah. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisnya.
11. Keadilan, pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji dan jaminan sosial, pekerjaan dan hukuman, perintah-perintahan atasan dan gairah kerja. Jika atasan tidak adil kepada bawahan maka bawahan akan malas dan cenderung menyepelekan tugas-tugas dan perintah-perintah atasannya.
12. Inisiatif, seorang pemimpin harus memberikan motivasi atau kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dengan memberikan kebebasan agar bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan tugas-tugasnya sendiri,

tentunya harus dengan batasan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

13. Asas kesatuan, kesatuan kelompok harus dikembangkan dan dibina melalui system komunikasi yang baik sehingga terwujudnya kekompakan kerja dan timbul keinginan untuk mencapai hasil yang baik. Atasan harus membina bawahannya sedemikian rupa agar karyawan merasa ikut memiliki perusahaan itu.
14. Kestabilan jabatan, atasan harus berusaha untuk mutasi keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya-biaya semakin besar dan perusahaan tidak mendapat karyawan yang berpengalaman. Atasan harus berusaha agar karyawan betah bekerja sampai masa pensiunnya.

C. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen berperan sebagai suatu sistem yang mentransformasi *input* menjadi *output* yang akan merujuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Secara operasional fungsi manajemen merupakan alur dari proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian yang mencakup sumber daya manusia, material, keuangan dan informasi.¹²

¹² Yuliharti, Umiarso, *Manajemen Profetik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hlm. 43.

Adapun fungsi manajemen adalah sebagai berikut:¹³

1. Perencanaan, Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan yang di pilih dari beberapa alternatif data yang ada, dalam hal ini dirumuskan dalam bentuk keputusan yang akan dikerjakan untuk masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang di harapkan. Dalam manajemen perencanaan merupakan sebuah patokan untuk mempermudah manajer atau pemimpin untuk mencapai sebuah tujuan, membuat suatu rencana serta mengembangkan rencana tersebut. Menurut georgy yang dikutip oleh Rizky Pujiyanto perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan beberapa fakta serta membuat dan menggunakan asumsi yang berhubungan dengan berbagai hal di masa mendatang dengan merumuskan dan membuat kegiatan-kegiatan yang di percaya di butuhkan agar dapat mencapai sebuah tujuan tertentu. Tujuan perencanaan yang di rumuskan oleh Stephen Robbins dan Mary Coulter yang dikutip oleh Rizky Pujiyanto ada empat tujuan, tujuan pertama yaitu untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun anggota non manajerial. Dengan perencanaan karyawan dapat mengetahui apa yang akan di capai, dengan siapa mereka harus bekerjasama serta apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

¹³ Yaya Rutniyasih, Liya Megawati, *Pengantar Manajemen Teori, Fungsi dan Kasus*, (Yogyakarta:Absolute Media, 2018), hlm.12.

Tanpa adanya perencanaan dapertemen atau individual mungkin akan berkerja sendiri-sendiri sehingga kerja organisasi kurang bagus. Tujuan kedua yaitu untuk meminimalisir ketidakpastian. Ketika seorang manajer atau pemimpin hendak membuat suatu rencana maka ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperhitungkan efek dari perubahan tersebut serta menyusun rencana untuk mengatasi nya. Tujuan ketiga yaitu untuk mengurangi pemborosan, dengan adanya rencana seorang manajer juga dapat mengidentifikasi atau mencegah hal-hal yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Tujuan yang terakhir yaitu untuk menetapkan tujuan atau standar dalam fungsi yang selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan proses evaluasi.¹⁴

2. Pengorganisasian, setelah perencanaan selanjutnya adalah membentuk organisasi yang bertugas untuk menjalankan rencana yang telah di susun. Pengorganisasi di definisikan sebagai suatu proses untuk membentuk personalia, fungsi-fungsi dan faktor fisik agar semua kegiatan di gabungkan dan di arahkan mencapai tujuan bersama. Menurut Nasdiem yang dikutip oleh Zulkarnain dan Kukuh Miroso tujuan utama pengorganisasian memiliki dua katagori yakni; pertama, cenderung merujuk kepada tugas (*task*) dan ynag kedua cenderung mengacu pada proses. Katagori tujuan yang berorientasi pada tugasmenekankan pada

¹⁴ Rizky Pujiyanto, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta:Pustakabarupress, 2023), hlm. 56.

penyelesaian tugas-tugas dan menyelesaikan masalah yang dapat mengganggu fungsi sistem sosial seperti penyediaan sistem pelayanan yang baru dan lain sebagainya. Sedangkan tujuan yang berorientasi pada proses lebih berorientasi pada perluasan serta pemeliharaan sistem yang berfungsi untuk memapankan relasi kerjasama antar kelompok dalam suatu organisasi.¹⁵

3. Penggerakan (pengarahan), dapat diartikan suatu aspek hubungan manusia dalam kepemimpinan yang berkaitan dengan bawahan yang bersedia mengerti dan memberikan pikiran dan tenaganya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dalam organisasi atau Perusahaan yang baik, penggerak tidak akan mungkin dilakukan oleh manajer atau pemimpin tapi bawahan diberi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaan yang didefinisikan dengan jelas dan tugas yang terpisah mereka dalam berbagai domain mereka setelah manajemen mendelegasikan atau memberikan wewenang atas mereka kepada orang lain atau melakukannya sendiri. Fungsi dari penggerakan yaitu; memengaruhi seseorang (orang-orang) agar bersedia menjadi pengikut, menaklukkan daya tolak seseorang, membuat seseorang tertarik untuk mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, memelihara serta mempertahankan kesetiaan kepada pemimpin tugas dan organisasi tempat mereka bekerja dan menanamkan rasa

¹⁵ Zulkarnain dan Kukuh Miroso Raharjo, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengorganisasian Pengelola Desa Wisata*, (Madiun: Bayfa Cendikia Indonesia, 2022), hlm. 20.

tanggungjawab seseorang terhadap tuhan-Nya negara dan Masyarakat.¹⁶

4. Pengawasan, pengawasan merupakan fungsi yang terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen, sebab dengan adanya pengawasan maka akan mengetahui hasil apa yang telah dicapai. Definisi pengawasan adalah sebagai suatu kegiatan yang mendestriminasi apa apa yang telah dilaksanakan untuk mengetahui apa hambatan dan penyimpangan yang mungkin terjadi kedepannya. Fungsi dari pengawasan yaitu; pertama untuk menilai setiap unit apakah sudah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing. Kedua untuk menilai surat-surat atau laporan apakah yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat maupun tepat. Ketiga untuk menilai pengendalian manajemen apakah sudah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif. Keempat untuk meneliti kegiatan sudah terlaksana secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kelima untuk mneliti apakah kegiatan sudah dilaksanakan secara efisien. Jadi, dapat disimpulkan fungsi pengawasan yaitu untuk memberikan nilai, analisis, merekomendasikan serta menyampaikan hasil laporan yang berhubungan dengan bidang organisasi atau Lembaga yang yelah di teliti.¹⁷

¹⁶ Husein Umar, *Business An Introduction*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Umum, 2003), hlm. 79.

¹⁷ Elbadiansyah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta:Deepublish, 2023)hlm. 5.

D. Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen saling berkaitan satu sama lain, masing masing dari unsur tersebut tidak bisa di pisahkan satu sama lain. Jika tidak ada satu dari unsur tersebut maka penerapan fungsi manajemen tidak akan berjalan dengan baik. Adapun keenam unsur manajemen, yaitu:¹⁸

1. *Man* (Sumber Daya Manusia)

Man (sumber daya manusia) merupakan unsur terpenting, manusia yang membuat perencanaan dan yang melakukan proses untuk mencapai tujuan, jika tanpa adanya sumber daya manusia maka tidak akan ada proses yang terjadi karena pada dasarnya prinsip manusia adalah ma khlik pekerja.

2. *Money* (Uang)

Untuk menjalankan suatu aktivitas tidak akan bisa terlepas dari biaya yang di ukur dengan satuan sejumlah uang, dengan adanya dana yang cukup maka proses manajemen akan lebih mudah untuk melakukan sejumlah efisiensi untuk mencapai tujuan akhir yaitu memperoleh laba yang maksimal.

3. *Materials* (bahan baku)

Ketersediaan bahan baku juga sangat penting untuk mendukung proses manajemen, tanpa adanya bahan baku maka tidak akan bisa mengelola sesuatu untuk di proses. Sumber daya manusia dengan bahan baku sangat berkaitan

¹⁸ Arman Maulana, Siti Rosmayanti, *Manajemen Koperasi*, (Bandung: Guepedia, 2020), hlm. 8-12

karena sumber daya manusia yang akan memproses bahan baku tersebut.

4. *Machine* (peralatan mesin)

Agar bahan baku tersebut menjadi barang jadi maka di butuhkan seperangkat mesin dan peralatan kerja. Dengan adanya mesin maka waktu yang dibutuhkan dalam proses produksi akan semakin cepat dan efisien, tingkat kegagalan juga dapat diminimalisir.

5. *Method* (Metode)

Untuk menerapkan dan mengelola sejumlah unsur unsur manajemen di butuhkan suatu metode atau *standart operational procedure* yang baku. Setiap bagian di dalam instansi memiliki tugas pokok atau *job desk* masing-masing dan saling berkaitan erat dalam menjalankan aktivitas dalam instansi.

6. *Market* (Pasar)

Pasar atau konsumen merupakan elemen yang sangat penting dalam unsur manajemen, agar dapat menguasai segmentasi pasar pihak manajemen harus memiliki strategi pemasaran yang handal dan dapat bersaing dengan kompetitor market.

E. Tipe-Tipe Manajer dalam Manajemen Islami

Dalam manajemen Syariah, setiap individu mempunyai sisi-sisi yang kadang kala menyatu di dalamnya. Ada beberapa tipe manajer yang baik dalam manajemen Syariah, yaitu:¹⁹

1. Ketegasan, Manajer yang sangat dibutuhkan saat ini adalah manajer yang mempunyai ketegasan dalam menentukan sikap dan keputusan. Jika seorang manajer mengatakan sesuatu dengan alasan yang jelas dan logis maka harus keputusan itu yang diambil.
2. Musyawarah, untuk menjadi manajer yang baik harus bersikap musyawarah yang esensi nya bertukar pendapat. Manajer yang baik yaitu manajer yang dapat merespon pendapat-pendapat bawahan dan mendengar keluhan bawahan nya.
3. Ikhlas, Ikhlas berarti bersih, murni atau tidak terkontaminasi dengan sesuatu yang mengotori. Seorang manajer harus Ikhlas dalam bekerja dan memandang tugasnya sebagai pengabdian yang harus dilakukan tanpa pretensi apapun dan dilaksanakan secara profesional.
4. Komitmen, yaitu keyakinan yang mengikat seseorang sedemikian rupa erat dan menggerakkan perilakunya menuju ke arah tujuan yang diyakininya. Seorang manajer harus mempunyai sikap komitmen yang kuat terhadap pilihan pekerjaannya.

¹⁹ Didin Hafidhuddin Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta:Gema Insani, 2008), hlm. 13-14.

5. Istiqamah, seorang pemimpin yang professional memiliki sikap konsisten (istiqamah) dalam bekerja memperjuangkan apa yang menjadi tujuan organisasi. Istiqamah berarti ketika berhadapan dengan segala rintangan dia masih tetap berdiri tegak.
6. Kreatif, seorang manajer yang aktif akan selalu ingin mencoba gagasan dan metode yang baru untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaannya. Goleman menyebutkan beberapa ciri-ciri orang yang kreatif yaitu; kuatnya motivasi untuk berprestasi, komitmen kepada visi dan sasaran tempat kerja serta inisiatif dan optimis.
7. Disiplin, yaitu mampu mengendalikan diri dengan taat walaupun dalam situasi yang sangat tertekan. Seorang manajer yang memiliki sikap disiplin akan berhati-hati dalam mengelola pekerjaannya dan penuh dengan tanggung jawab.
8. Keterbukaan, seperti yang dicontohkan oleh Umar Ibnul Kaththab beliau merupakan seorang manajer sekaligus pemimpin yang baik. Di dalam sejarah telah tercatat ketika Umar mengumpulkan wanita-wanita karena pada saat itu lelaki bujangan yang sudah tua dan belum beristri, ternyata pada saat itu mahar untuk menikahi seorang wanita itu sangat mahal. Kemudian Umar mengatakan 'wahai para wanita janganlah kamu membuat mahar yang maha-mahal'. Dengan mendengar itu seorang wanita protes sambil membaca surah An-Nisa

ayat 20, Wanita itu mengatakan bukan kan Allah telah berfirman,

.....وَأَتَيْنَهُمُ إِحْدَاهُنَّ قِنطَارًا.....

Artinya: ‘... sedang kamu telah memberikan kepada seorang antara mereka harta yang banyak...(An-Nisa:20) Saya tidak setuju kebijakan anda’ jawab wanita tersebut , lalu Umar menjawab ‘Umar salah dan wanita itu yang benar’.

Kisah tersebut menunjukkan bahwa sikap manjer yang baik itu adalah transparan dan terbuka dalam berbagai hal menyangkut kebijakan dan pekerjaan bahkan menyangkut keungan dan penghasilan lainnya.

9. Pemahaman yang mendalam tentang tujuan organisasi, seorang manajer harus mengetahui visi misi dari suatu organisasi agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik.

F. Praktik-Praktik Manajemen di Masa Rasulullah Saw

Manajemen Islami tidak mengajarkan perilaku diskriminasi atau membedakan ras, suku, agama maupun gender. Pandangan Islam tentang manajemen adalah bagaimana cara seorang khalifah atau pemimpin memperlakukan bawahannya dengan adil namun tidak menimbulkan kerugian bagi pemimpin maupun perusahaan tempat mereka bernaung.

Sejak awal, Islam menganjurkan umat untuk mengorganisir setiap pekerjaann dengan baik, manajemen

Islam sudah diterapkan pada zaman Rasulullah SAW. Pembagian tugas-tugas sudah mulai dibentuk, walaupun Rasulullah tidak menyatakan ini proses manajemen secara langsung tetapi aspek-aspek manajemen secara nyata sudah dilakukan, contohnya kenapa Ummar Bin Khattab tidak pernah dijadikan panglima saat perang, ternyata karena beliau diarahkan menjadi seorang negarawan. Begitu juga debfab Abu Bakar Shiddiq tidak pernah menjadi panglima perang karene juga diarahkan menjadi negarawan.

Inilah contoh manajer yang baik mampu menempatkan orang pada posisi sesuai dengan keahliannya dan bidang masing-masing. Penempatan seseorang adalah hal yang penting keahlian juga sangat penting bahkan dalam sebuah hadist Rasulullah.²⁰

إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ

فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Apabila sebuah urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya (H.R Bukhari)

Sejak menjadi Nabi dan Rasul Muhammad SAW memulai kegiatan manajemen yang secara ringkas dapat disimpulkan sebagai berikut:²¹

1. Ketika perkembangan Islam mulai terlihat dan Islam didakwahkan sera terang-terangan dengan persuasive,

²⁰ Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah*, (Depok:Grafindo Persada, 2019), hlm. 29.

²¹ Philip K. Hitti, *History Of The Arab*, Edisi Dalam Bahasa Indonesia, (Jakarta:Serambi Ilmu Semesta, 2010), Hlm. 139.

Rasulullah SAW mulai mengutus para sahabat untuk dijadikan duta untuk mendakwahkan agama dan mengutip zakat Masyarakat Arab pada saat itu. Rasulullah SAW mengutus Muadz bin Jabal ke Yaman dengan memberi tugas yang jelas kemudian bersabda “engkau aku utus untuk datang kepada kaum ahli kitab. Persoalan utama yang harus engkau dakwahkan kepada mereka adalah mengajak untuk beribadah kepada Allah SWT mewajibkan untuk membayar zakat. Zakat diwajibkan bagi orang-orang kaya dan akan dibagikan kepada fakir miskin. Jika mereka menaatinya, ambillah dari mereka dan jaga kemuliaan harta mereka. Dan takutlah terhadap doa orang yang terzalimi, karena doa mereka tidak ada hijab dari Allah. Rasulullah juga selektif dalam memilih pegawainya, yaitu mereka yang agamanya kuatlah yang akan menjadi pegawai dan merupakan pioner dalam masuk Islam.

2. Rasulullah SAW juga mempunyai majelis syura atau semacam staf ahli yang dimulai setelah berdirinya kota Madinah. Majelis Syura dipergunakan oleh Rasulullah sebagai tempat berdiskusi serta bermusyawarah untuk membicarakan masalah-masalah yang dihadapi yang berhubungan dengan masalah keagamaan, pemerintahan, kemasyarakatan dan hubungan dengan bangsa atau negara. Hal ini menunjukkan Rasulullah SAW seorang yang sangat menghargai kemampuan dan profesionalisme orang-orang yang terdapat dalam kepemimpinannya.

3. Rasulullah SAW juga melakukan pembagian tugas dan wewenang, seperti Ali bin Abu Thalib menangani kesekretariatan dan perjanjian-perjanjian yang dilakukan Rasulullah, Hudzaifah bin Almin menangani dokumen rahasia Rasulullah, Abdullah bin Al-Arqam bertugas menarik zakat dari para raja, Zubair bin Awam dan Julaihim bin Shalt bertugas mencatat zakat, Mughirah bin Syu'bah dan Hasyim bin Namir bertugas mencatat utang piutang dan transaksi muamalah, Zaid bin Tsabit bertugas sebagai penterjemah dalam Bahasa Parsi, Romawi, Qibty, Habsy, dan Yahudi. Najiyah Al Tafawi dan Nafi' bin Dzarib al Nufal bertugas menulis mushaf dan lain-lain.

BAB 2

MANAJEMEN ORGANISASI

A. Pengertian Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang memiliki arti alat, kemudian di serap ke bahasa latin yaitu *organizatio*. Definisi organisasi pada awalnya tidak mengarah pada wadah atau benda melainkan mengarah pada tubuh manusia atau makhluk hidup lainnya. Kemudian seiring berjalannya waktu kata *organizatio* mulai merujuk kepada menggambarkan penyusunan dan pengelolaan berbagai macam aktivitas manusia yang bertujuan untuk menjalankan suatu fungsi atau maksud tertentu.²²

Menurut Lubis dan Husen yang dikutip oleh Aras Solong dalam buku *Kajian Teori Organisasi dan Birokrasi dalam Pelayanan Publik*, mengatakan organisasi merupakan sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi sesuai dengan pola tertentu sehingga seluruh anggota memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Sedangkan menurut Bernard organisasi merupakan suatu sistem aktivitas yang kooperatif antara dua orang atau lebih yang saling

²² Prima Utama, *Perilaku Organisasi*, (Madiun:UNIPMA Press, 2020), hlm. 3.

bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.²³

Beberapa pengertian organisasi menurut ahli yang dikutip oleh Hasbi Ansori Hasibuan yaitu; menurut Cherrington organisasi merupakan sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang literatur yang di bangun oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia untuk mencapai target tertentu. Menurut M George dan Gareth Jones mengatakan organisasi sekumpulan manusia yang saling bekerjasama untuk mewujudkan tujuan individu dan kelompok. Menurut David Jaffe organisasi merupakan unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk kurun waktu yang lama, beranggotakan sekelompok manusia minimal terdiri dari dua orang, mempunyai kegiatan yang terstruktur, didirikan untuk mewujudkan tujuan bersama serta memiliki identitas diri yang membedakan satu entitas dan entitas lainnya.²⁴

B. Unsur Pembentuk Organisasi

Unsur-unsur pembentuk organisasi secara utuh di jelaskan sebagai berikut.²⁵

²³ Aras Solong dan Asri Yadi, *Kajian Teori Organisasi dan Birokrasi dalam Pelayanan Publik*, (Yogyakarta:Budi Utama, 2021), hlm. 4.

²⁴ Hasbi Ansori Hasibuan, Analisis Nilai-Nilai Manajemen Kepemimpinan Rasulullah Pada Peristiwa Hijrah Dalam Buku Sirah Nabawiyah Al-Mubarakfuri, *Jurnal Tadbir*, Vol 4 No 1, (Juni 2022), hlm. 177.

²⁵ Candra Wjaya dan Muhammad Rifa'I, *Op Cit*, Hlm. 51-53.

1. Terdiri dari sekelompok orang, sekelompok orang yang di maksud yaitu lebih dari dua orang. Jika di contohkan dalam kehidupan rumah tangga maka organisasi ini terdiri dari seorang suami dan istri. Beberapa ahli mengatakan sekurang-kurangnya organisasi harus terdiri dari tiga orang atau lebih yaitu terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara.
2. Memiliki tujuan yang jelas, sekelompok orang yang terdapat dalam organisasi tentunya berkumpul karena mempunyai tujuan yang sama dan jelas dalam artian dapat diwujudkan dengan kerjasama seluruh orang yang terdapat dalam organisasi. Tujuan yang hendak dicapai merupakan hasil seputusan bersama yang disebut dengan istilah visi.
3. Adanya kerjasama, untuk mewujudkan tujuan atau visi tersebut harus adanya kerjasama yang dibentuk dengan baik serta dengan berbagai keahlian yang dimiliki para anggota dalam bidangnya masing-masing. Tanpa adanya kerjasama maka tujuan atau visi yang sudah ditetapkan tidak akan tercapai.
4. Punya peraturan atau undang-undang, peraturan yang dibuat bertujuan untuk mengikat para anggota organisasi serta membuat leboh terarah dalam bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Peraturan yang dibuat tidak membedakan jabatan, diharapkan setiap anggota organisasi patuh terhadap ketentuan yang ada dalam organisasi.

5. Punya tempat atau sekretariat, setiap organisasi harus mempunyai tempat guna untuk menyusun strategi, perencanaan tempat bermusyawarah dan tempat bekerja serta seluruh alamat surat yang akan ditujukan ke sekretariat.
6. Memiliki modal (SDM, SDA atau uang), salah satu modal yang paling penting yaitu sumber daya manusia. Jika sumber daya lainnya tidak terpenuhi maka tidak akan terlalu menyulitkan organisasi untuk terus berkembang, namun ada baiknya seluruh modal terpenuhi dan seimbang.

C. Asas Organisasi

Asas organisasi merupakan pedoman-pedoman yang disusun secara tertata untuk mewujudkan struktur organisasi yang baik dan agar aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar. Jika anggota organisasi kurang memahami tentang asas organisasi maka akan berdampak buruk, oleh karena itu anggota organisasi harus mampu bertindak dan berpikir sesuai dengan asas organisasi tersebut.

James D. mooney dan Alan C. Railey dalam buku *Budaya Organisasi* oleh Achmad Kosasih, mengatakan setidaknya ada dua asas dalam organisasi, yaitu:²⁶

²⁶ Achamd Kosasih, *Budaya Organisasi*, (Tangerang:Indigo Media, 2022), hlm. 12-13.

1. Asas Koordinasi, yaitu sebagai cara untuk menggabungkan berbagai kepentingan dan kecakapan serta memimpinya ke satu tujuan yang sama. Koordinasi yang tepat dapat berjalan dengan adanya *authority*, *mutual service*, dan doktrin.
2. Asas Hierarki, yaitu sebagai anak tangga dari pembatas wewenang dan tugas, tingkatan derajat tinggi rendah dari wewenang, kewajiban dan tugas. Hierarki berfungsi untuk meralisasikan asas pertama dan pada asas ini di perlukan *leadership*, delegasi kekuasaan dan penentuan tugas.

Secara Umum asas organisasi di paparkan dalam sembilan faktor, yaitu:²⁷

1. Perumusan tujuan organisasi, perumusan tujuan organisasai di buat untuk memudahkan penetapan haluan dari organisasi, pemilihan bentuk dari organisasi, pembentukan struktur organisasi, kebutuhan para pejabat, dan penyumbangan pengalaman, daya kreasi anggota dan lain-lainya.
2. Depertemensasi, yaitu aktivitas untuk menyusun unit-unit organisasi yang diperlukan untuk menjalankan fungsi yang ada. Dalam depertemensasi hal yang harus di perhatikan adalah jumlah unit organisasi yang dibuat hendaknya sesuai dengan kebutuhan, perluasan aktivitas hendaknya di tampung dulu dalam

²⁷ Husain Umar, *Business An Introduction*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2000), hlm 61-64.

unit organisasi agar tidak tergesa-gesa membentuk unit kerja baru dan nama satuan organisasi hendaknya tertib agar mengetahui fungsi organisasinya melalui nama tersebut.

3. Pembagian kerja, asas ini berkaitan dengan pejabat yang akan menepati jabatan dalam organisasi, hal yang harus diperhatikan dalam pembagian kerja yaitu; mempunyai rincian aktivitas yang jelas, setiap anggota organisasi harus mempunyai tugas yang jelas, penambahan atau pengurangan kerja pejabat harus berdasarkan volume kerja dan pembagian tugas pejabat hendaknya jangan ada nepotisme.
4. Koordinasi, suatu organisasi harus mempunyai kesamaan aktivitas di antara satuan organisasi atau di antara pejabat agar tidak terjadi konflik, rebutan sumber atau fasilitas, kekosongan pekerjaan dan kesamaan pekerjaan.
5. Pelimpahan wewenang, yaitu penyerahan hak untuk mengambil keputusan agar tugas serta tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Manfaat yang didapat dari pelimpahan wewenang yaitu; pejabat dapat melakukan pekerjaan yang utama saja, tiap tugas yang dikerjakan dapat selesai dengan tepat, meminimalisir sikap selalu menunggu perintah dan pelayanan dapat terus terlaksanakan walau pejabat sedang tidak dapat berhadir.

6. Rentang kendali, yaitu jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat di pimpin oleh seorang atasan, sedangkan bawahan langsung merupakan sejumlah pejabat yang langsung berkedudukan di bawah seorang atasan.
7. Jenjang Organisasi, yaitu tingkat-tingkat suatu organisasi yang mencakup pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukan serta fungsi suatu organisasi. Pejabat yang berkedudukan tinggi akan mengawasi yang kedudukannya lebih rendah. Manfaat dari garis saluran tiap jenjang yaitu; hubungan kebawah merupakan perintah, perlimpahan wewenang, penugasan, pengontrolan dan lain-lain. Hubungan ke atas merupakan laporan, pertanggung jawaban, saran ataupun pendapat. Hubungan mendatar merupakan persetujuan, pertimbangan ataupun permintaan
8. Kesatuan perintah, yaitu tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya mendapat perintah dan tanggung jawab kepada seorang atasan. Jika tidak ada kesatuan perintah akan ada kebingungan dan keraguan bawahan.
9. Fleksibilitas, yaitu struktur organisasi hendaknya mudah di ubah untuk di sesuaikan dengan perubahan-perubahan yang akan terjadi tanpa menghambat aktivitas organisasi yang berjalan.

D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada hakikatnya adalah cermin miniatur organisasi. Struktur organisasi merupakan proses penentuan peran melalui kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi serta tujuan organisasi. Struktur organisasi juga mengelompokkan bagian-bagiannya, pengelompokkan aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang, serta pengordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal.

Ada empat elemen penting dalam struktur organisasi, yaitu:²⁸

1. Spesialis aktivitas, mengarah pada spesifikasi tugas-tugas perorang dan kelompok kerja di seluruh organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut ke dalam unit kerja. Hakikat spesialis kerja adalah bahwa, keseluruhan pekerjaan dilakukan oleh individu tetapi dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan setiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan.
2. Standarisasi aktivitas, yaitu prosedur yang digunakan suatu organisasi untuk menuju kelayak dugaan (*predictability*) aktivitas-aktivitasnya
3. Koordinasi aktivitas, yaitu prosedur dalam menggabungkan fungsi-fungsi subunit dalam

²⁸ Dadang Kahmad, *Manajemen Organisasi*, (Bandung:Pustaka Setia, 2011), hlm. 60-65

organisasi. Standarisasi aktivitas akan memudahkan pengkoordinasian aktivitas khususnya dalam organisasi yang tidak memiliki pola yang rumit.

4. Besar unit kerja, berhubungan dengan jumlah pegawai yang berada dalam suatu kelompok kerja.

Ada beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan dalam menentukan struktur organisasi, yaitu:²⁹

1. Strategi dan struktur organisasi. Strategi organisasi yang merupakan tindak lanjutan dari visi, misi dan tujuan perusahaan atau organisasi akan menentukan bagaimana jalur wewenang dan saluran komunikasi diatur antara para manajer dan bawahan. Strategi akan memengaruhi informasi yang mengalir disepanjang jalur tersebut serta mekanisme perencanaan dan pengambilan keputusan.
2. Teknologi sebagai penentu struktur. Bentuk teknologi yang digunakan organisasi akan memengaruhi cara pengaturan organisasi. Misalnya teknologi produksi massal dalam industri mobil melibatkan kadar standarisasi dan spesialisasi aktivitas kerja yang tinggi sedangkan untuk industri mode pakaian yang berubah cepat, dianggap memiliki standarisasi dan spesifikasi yang rendah.

²⁹ Husein Umar, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta:Gramedia Putaka Utama, 2009),hlm.133.

3. Manusia sebagai penentu struktur, orang-orang yang ada dalam aktivitas suatu organisasi akan memengaruhi struktur organisasi. Tidak hanya orang yang berada dalam organisasi bahkan orang-orang yang berada di luar organisasi juga dapat memengaruhi struktur organisasi. Misalnya keahlian manajer dalam mengambil keputusan dan sikap karyawan atau anggota dalam bekerjasama.
4. Ukuran dan struktur, baik ukuran organisasi secara menyeluruh ataupun ukuran subunitnya akan memengaruhi struktur. Organisasi yang besar cenderung memiliki spesialisasi aktivitas yang lebih luas dan prosedur yang lebih formal.

E. Bentuk Organisasi

Setiap organisasi dapat memilih bentuk organisasi yang di rasa tepat untuk mendukung proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. Secara umum terdapat lima bentuk organisasi, yaitu:³⁰

1. Organisasi Lini, organisasi ini mempunyai ciri-ciri memiliki garis penghubung antara atasan dengan bawahannya. Organisasi ini memiliki keunggulan yaitu adanya interaksi langsung atasan dengan bawahan sehingga dapat mengurangi kesalahan pahaman arahan dengan bawahan, adapun kelemahan

³⁰ Dian Arlupi dkk, *Kewirausahaan*, (Padang:Global Eksekutif Teknologi, 2022), hlm. 72-74.

dari organisasi lini yaitu adanya potensi kepemimpinan yang bersifat otoriter, tujuan organisasi yang bergantung pada tujuan pemimpin dan keterbatasan penggunaan sumber daya manusia karena organisasi sepenuhnya bergantung dengan keputusan atasan.

2. Organisasi Lini dan Staf, yaitu pengembangan dari organisasi lini dengan menambahkan unsur pimpinan pada tingkat yang lebih rendah. Dengan adanya bentuk organisasi lini dan staf akan lebih memudahkan pimpinan tertinggi menjalankan tugasnya dengan dibantu oleh bawahan. Keunggulan dari bentuk organisasi ini hampir sama dengan bentuk sebelumnya yaitu adanya pembagian wewenang pada pimpinan lini yang membantu tugas pimpinan serta adanya sentralisasi kepemimpinan. Kelemahan dari bentuk organisasi ini yaitu adanya persaingan antara lini yang kurang sehat karena masing-masing lini menganggap pekerjaannya yang paling penting.
3. Organisasi Fungsional, bentuk organisasi ini dibangun berdasarkan spesialisasi terhadap fungsi dan tugas yang dilaksanakan. Keunggulan dari bentuk organisasi ini yaitu terletak pada prosesnya yang berjalan secara efektif dan efisien karena dilaksanakan oleh divisi yang sesuai dengan keunggulannya pekerjaannya masing-masing, sedangkan kelemahan dari bentuk organisasi ini yaitu

sulitnya alih tugas atau alih fungsi sehingga ketika ada kendala pada satu pelaksanaan fungsi tertentu maka perusahaan akan sulit mencari pengganti lainnya.

4. Organisasi Lini, Staf dan Fungsional, yaitu penggabungan antara bentuk organisasi lini, staf dan fungsional. Bentuk organisasi lini dan staf di terapkan pada tingkat atas yaitu mulai dari dwean komisaris sampai pimpinan tinggi, sedangkan bentuk organisasi fungsinal di terapkan pada tingkat menengah dan kebawah. Keunggulan dan kelemahan dari organisasi ini sama dengan keunggulan dan kelemahan dari tiga oraganisasi pembentuknya.
5. Organisasi Komite, yaitu bentuk organisasi yang mengedepankan komite sebagai manajerial untuk menjalankan seluruh proses organisasi. Komite bertanggung jawab kepada pimpinan dan berhubungan langsung kepada pelaksana bagian komite. Keunggula dari bentuk organisasi ini yaitu besarnya peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia, minim nya muncul potensi pemimpin otoriter serta rendahnya subjektivitas pengambilan keputusan karena melibatkan beberapa sudut pandang. Kelemahan dari bentuk organisasi ini yaitu kurangnya pertanggung jawaban keputusan karena da bebrapa pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan serta lama nya waktu saat

pengambilan keputusan karena harus melalui proses diskusi antar anggota komite jika akan mengambil keputusan.

Bentuk-bentuk organisasi diciptakan untuk memperjelas garis wewenang secara hierarkis dalam bagian-bagian organisasi. Bentuk-bentuk organisasi membahas hubungan antara atasan dengan bawahan (*top down*), atasan dengan atasan, (*vertical relation*) dan bawahan dengan atasan (*bottom up*). Agar terciptanya hubungan yang harmonis serta performa yang sinergis, maka bentuk-bentuk organisasi harus memiliki posisi yang strategis untuk perkembangan organisasi agar tetap eksis dan kondusif.³¹

F. Urgensi Visi dan Misi Organisasi

Visi merupakan konsep yang jelas untuk organisasi kedepannya akan menjadi apa, visi jugadisebut sebagai gambaran kemungkinan atau potensi. Visi memberikan fokus, motivasi, arah, dan minat sebuah organisasi. Visi menjadi sesuatu yang di impikan dalam pengertian yang diidam-idamkan atau yang jauh dari realita yang sudah ada, tetapi bukan hal yang tidak mungkin di capai.

Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil dan menyuarakan kepada setiap orang untuk

³¹ Nurdin dan Endang Herawan, *Teori Organisasi dalam Prestektif Pendidikan*, (Bandung:Indonesia Emas Group, 2023), hlm. 97.

Bersama memasuki masa depan. Visi merupakan sketsa masa depan yang indah dan yang dapat dilihat tembus melalui mata hati. Visi dapat dirumuskan oleh sekelompok kecil orang. Rumusan awal bisa berasal dari seseorang pemimpin atau pakar. Dari kelompok kecil itu lahir rumusan yang lebih baik, kemudian didiskusikan oleh forum yang lebih luas sehingga visi itu menjadi milik bersama lalu disahkan menjadi dokumen yang mampu bertahan lama.

Sebagai dokumen organisasi, visi itu lantas seakan serupa dengan tongkat estafet. Pemimpin berikutnya mengambil tongkat itu, memegangnya sampai saatnya diserahkan kepada pemimpin berikutnya hingga tiba di *finish* saat visi itu menjadi kenyataan. Setiap unit kerja dalam organisasi hendaknya menjadikan visi tadi sebagai acuan untuk merumuskan visi masing-masing sesuai ruang lingkup kerjanya.³²

Misi merupakan pernyataan alasan organisasi berdiri, misi di sebut sebagai kebutuhan pelanggan yang ingin di penuhi oleh organisasi untuk memuaskan pelanggan. Misi akan memandu pengembangan strategi yang ada di dalam kelompok organisasi, menetapkan konteks dimana keputusan operasional sehari-hari dibuat dan membatasi pilihan-pilihan strategis yang ada.³³

³² J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Public Dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta:Grasindo, 2015), Hlm. 85.

³³ Kaswan, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, (Bandung:Yrama Widya, 2019), hlm 352.

Merumuskan misi organisasi seringkali dianggap mudah, tetapi kesulitannya lebih banyak daripada mudahnya. Misi dibuat untuk melakukan sesuatu agar visi masa depan yang sudah dirangkai dapat dicapai. Oleh sebab itu misi selalu dirumuskan dengan menggunakan kata kerja, visi seakan sudah ada sementara misi bergerak dari awal. Misi dirumuskan secara singkat tetapi sederhana *keep it short and simple* (KISS).

Visi dan misi merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya dan memastikan bahwa setiap orang bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Organisasi tanpa visi dan misi akan di hadapkan dengan berbagai masalah terkait dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi tersebut.

Menurut Aprianti yang dikutip oleh Maria dkk dalam buku *Perilaku dan Budaya Organisasi* mengatakan ada tujuh alasan pentingnya visi dan misi dalam organisasi, yaitu:³⁴

1. Memberikan standar kerja yang optimal
2. Membuat anggota bangga dan merasa pekerjaannya bermakna
3. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen
4. Memastikan tujuan dasar bagi organisasi

³⁴ Maria dkk, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Nusa Tenggara Barat:SEVAL, 2022), hlm. 11-12.

5. Menjadi acuan bagi organisasi untuk berkembang
6. Sebagai pedoman bagi anggota untuk berproses
7. Sebagai sarana dalam mengambil keputusan

Visi misi yang baik harus mempertimbangkan berbagai unsur penting yang harus di pertimbangkan sebelum pernyataan visi dan misi di rumuskan. Beberapa unsur-unsur yang harus di pertimbangkan dalam pembuatan visi misi, yaitu;³⁵

1. Audiens sasaran (*Target Audience*), yaitu menyatakan kepada siapa rumusan ini di tujukan atau siapa stakeholders dalam organisasi tersebut, kelompok-kelompok penting dalam yang harus ada dalam audiens sasaran yaitu karyawan, pemilik saham, pelanggan dan masyarakat.
2. Rentang cakupannya, yaitu adanya pernyataan visi dan misi yang secara singkat yang dapat diucapkan dalam satu kalimat dan adapula yang panjang, di dalam nya terdapat rumusan visi dan misi, filosofi, strategi, tujuan dan perencanaan.
3. Bahasa yang digunakan, yaitu dalam penggunaan kata dan kalimat harus memenuhi standart agar lebih mudah dimengerti. Seperti yang ditegaskan oleh Drohan '*if you make the language too flowery and cumbersome a great mission statement may not be taken seriously*'

³⁵ Anindita dkk, *Manajmen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Makasar:Rizmedia, 2021), hlm. 67-68.

4. Periode waktu, yaitu visi misi harus bertahan dalam jangka waktu tertentu sehingga tidak cepat usung dan tetap memiliki makna bagi keberadaan organisasi tersebut.

G. Manajemen Organisasi Islami

Manajemen organisasi Islam merupakan bagaimana cara organisasi mengatur, mengelola, mengevaluasi dan mengkoordinir suatu lembaga atau wadah yang memiliki visi dan misi yang sama berlandaskan Al-qur'an dan Hadist.

Adapun prespektif manajemen organisasi dalam Islam dapat dikemukakan dalam beberapa prinsip, yaitu:³⁶

1. Tidak boros, artinya tidak membuang -buang harta atau sama halnya dengan *mubadzir*, tidak merusak dan menyalahgunakan atau efisiensi adalah sesuatu yang kita kerjakan berkaitan dengan menghasilkan hasil yang optimal dan tidak membuang-buang waktu dalam proses pengerjaannya.
2. Penggunaan waktu sebaik-baiknya, seperti yang dikatakan oleh pepatah Arab 'waktu itu adalah pedang, maka gunakan lah waktu sebaik mungkin.
3. Loyalitas, taat kepada pimpinan selama masih pada jalur yang benar. Nabi Muhammad Saw, menjelaskan:

³⁶ Sakdiah, Karakteristik Manajemen Organisasi Islami, *Jurnal Al-Bayan*, Vol. 20, No. 29, Januari-Juni 2014, hlm. 66-67.

“tidak ada ketaatan dalam hal maksiat kepada Allah”.

4. Etos kerja yang kuat-bagi Islam berkerja adalah ibadah. Orientasi perkerjaan dalam Islam adalah dalam rangka mendekati diri kepada Allah.
5. Berakhlak, sebagaimana Nabi Muhammad saw. Menjelaskan: “Sesungguhnya aku diutus untuk memperbaiki /menyempurnakan akhlak yang mulia”. Dan “tegaknya suatu bangsa diukur dengan akhlaknya”.
6. Berfikir positif (husnudzan). Sebaiknya dibudayakan berfikir positif ketimbang selalu mencurigai setiap keadaan. Berfikir positif akan mengarahkan suasana kearah yang kondusif. Tetapi tentu saja tidak tanpa pengawasan, pengawasan tetap dilakukan sebagai pengontrol keadaan.

H. Menciptakan Lingkungan Organisasi yang Islami

Suatu organisasi yang baik harus dengan kepemimpinan yang baik dan harus diikat oleh nilai-nilai yang di yakini oleh seluruh anggota baik manajer ataupun bawahannya. Organisasi kan berkembang dengan sehat jika dengan nilai-nilai yang sehat juga yang bersumber dari agama Islam, adapun nilai-nilai itu dapat berupa, yaitu;³⁷

³⁷ Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, Op. Cit, hlm. 36.

1. Keikhlasan, dalam manajemen konvensional tidak terdapat nilai keikhlasan, padahal nilai keikhlasan sangat penting. Keikhlasan yang dimaksud adalah dengan berbuat semaksimal mungkin atau berbuat yang terbaik dalam suatu tugas dengan niat yang bersih. Anggota melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya bagaimana pun hasilnya anggota tetap melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Ikhlas itu terkait dengan *mujahadah* atau kesungguhan, keikhlasan akan membuat ketenangan dalam bekerja.
2. Kebersamaan, kebersamaan merupakan hal penting dalam organisasi. Jika tidak ada kebersamaan maka pimpinan akan kerepotan dalam mengurus organisasi. Meskipun berhimpunan tapi jika nilai-nilai kebersamaan tidak ada sama saja seperti sendiri-sendiri.
3. Pengorbanan, suatu organisasi tidak akan berkembang jika tidak ada pengorbanan. Suatu organisasi yang pemimpinnya hanya memaksakan kepada bawahannya harus berhasil tanpa melihat kondisi bawahannya sama saja seperti pemimpin hanya menghandalkan ego sendiri. Seorang manajer harus rela berkurban untuk bawahannya dan untuk organisasi, bukan justru memanfaatkan organisasi dan bawahannya.

I. Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis

Budaya berasal dari Bahasa sansekerta "budhaya" sebagai bentuk jamak dari bahasa dasar yaitu "budhi" yang memiliki arti akal tau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Sedangkan organisasi merupakan wadah yang setidaknya terdiri dari dua orang, dengan fungsi untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Menurut Edgar H Schein yang dikutip oleh Didik mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota dalam organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.³⁸

Menurut Robbins dan Judge yang dikutip oleh Tasya Aspiranti budaya organisasi adalah suatu *system of shared meaning* di antara anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Shared meaning yang dimaksud dalam definisi ini adalah karakteristik inti organisasi yang merupakan nilai-nilai organisasi. Penelitian yang dilakukan Robbins dan Judge menunjukkan bahwa terdapat 7 karakteristik utama

³⁸ Dedik, Urgensi Budaya Organisasi Bagi Kemajuan Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Fitrah*, Vol 01 No 2, (Juli-Desember 2015), hlm 326.

organisasi yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu :³⁹

1. *Innovation and risk taking*, yaitu bagaimana individu dalam organisasi termotivasi untuk melakukan inovasi dan mengambil risiko.
2. *Attention to detail*, yaitu bagaimana individu dalam organisasi diharapkan harus mampu melaksanakan kepresisian pekerjaannya.
3. *Outcome orientation*, yaitu sejauh mana manajemen focus mengenai hasil atau outcomes dibandingkan focus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai outcomes tersebut.
4. *People orientation*, yaitu bagaimana manajemen memperhatikan dampak *outcomes* terhadap individu dalam organisasi.
5. *Team orientation*, yaitu bagaimana kegiatan-kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh tim bukan oleh individu.
6. *Aggressiveness*, yaitu bagaimana individu dalam organisasi bersikap agresif dan berkompetisi.
7. *Stability*, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pentingnya status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi penting yang dimiliki anggota organisasi secara umum.

³⁹ Tasya Aspiranti, Manajemen Budaya Organisasi, *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*, Vol 7, No 3, (2010), hlm. 58.

Stiap organisasi memiliki budayanya masing-masing, budaya suatu organisasi mirip dengan kepribadian seseorang atau sebuah tema yang tidak terwujud tetapi selalu hadir dan memberikan makna, *discretion*, dan dasar untuk bertindak.

Budaya organisasi di beberapa organisasi dapat berupa budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang lemah yaitu budaya yang tidak mampu melaksanakan dua fungsi utama serta tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasikan diri anggota dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan budaya organisasi yang kuat yaitu organisasi yang memiliki budaya tertanam kuat dapat dipastikan beranggotakan individu-individu yang memiliki motivasi tinggi.⁴⁰

Pemimpin biasanya berusaha untuk mengelola dan menciptakan budaya yang berbeda dengan berbagai cara, beberapa cara yang paling umum yaitu:

1. Menekankan tema kunci atau nilai yang dominan
2. *Encourage* penyebaran cerita dan legenda tentang nilai-nilai inti.
3. Praktik *instutisionalisasi* yang secara sistematis memperkuat keyakinan dan nilai-nilai yang diinginkan.
4. Adaptasi dari beberapa tema yang sangat umum dengan cara unik tersendiri

⁴⁰ Lukmanul Hakim, BUdaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja, *Jurnal Istishadia*, Vol. 9, No.1, (Maret 2016), hlm. 187.

5. Mengelola budaya organisasi global
6. Mengelola hubungan strategi budaya
7. Link ke misi
8. Memaksimalkan sinergi
9. Kelola disekitar budaya
10. Reformulated strategi atau budaya

Budaya etis dalam organisasi merupakan bagian spesifik dari budaya organisasi yang menggambarkan etika dalam organisasi dan dapat memprediksi munculnya perilaku etis atau merupakan suatu konstuksi yang jelas dalam budaya organisasi yang menjelaskan tentang etika dalam organisasi. Terbentuknya budaya organisasi yang kuat akan mendorong terbentuknya nilai-nilai etis yang telah ditetapkan sebagai nilai moral organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat maka tindakan tidak etis seperti kolusi dan pemufakatan jabatan dapat di minimalisir. Ketika perilaku etis di tetapkan oleh suatu organisasi maka perilaku etis ini akan terus meningkat dan sebaliknya jika perilaku etis tidak di tetapkan pada budaya organisasi, para anggota cenderung untuk tidak berperilaku etis. Karena itu penting untuk organisasi menetapkan budaya organisasi yang etis dimana perilaku etis dikembangkan dan dihargai agar dapat mengembangkan perilaku etis setiap anggota. ⁴¹

⁴¹Danang Sunyoto, Wika Harisa putri, *Etika Bisnis*, (Yogyakarta:CAPS, 2016), hlm. 105.

Kekuatan dan isu suatu budaya memengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Budaya organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar dan etika yang tinggi adalah budaya yang memiliki toleransi tinggi, rendah maupun sedang dalam hal keagresifan dan fokus kepada sarana tidak hanya hasil. Manajemen dapat melakukan beberapa hal untuk menciptakan budaya yang etis.⁴²

J. Menciptakan Budaya yang Tanggap terhadap Pelanggan

Organisasi pada saat ini kebanyakan menciptakan budaya organisasi yang tanggap terhadap pelanggan, karena merupakan jalan untuk mendapatkan jangka laba panjang dan mendapatkan kesetiaan pelanggan. Organisasi yang tanggap terhadap pelanggan dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu pelayanan terhadap konsumen, pemasaran dan kualitas jasa sedangkan kualitas jasa dipengaruhi oleh kinerja perusahaan.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Siti Kholipah dkk ada lima variabel yang secara rutin ditemukan dalam budaya yang tanggap terhadap pelanggan antara lain; tipe karyawan yang ramah dan terbuka, formalitas yang

⁴² Imam Muhtadin, M. Yusuf, *Perilaku Organisasi*, (Padang: Azka Pustaka, 2022), hlm. 188.

rendah, perluasan formalitas yang rendah, keterampilan mendengar yang baik dan kejelasan peran.⁴³

Seorang manajerial dalam organisasi harus dapat menciptakan budaya tanggap pelanggan, adapun langkah-langkahnya, yaitu;⁴⁴

1. Seleksi, merekrut orang-orang yang menunjukkan keramahan, antusiasme dan sikap penuh perhatian
2. Melakukan pelatihan dan sosialisasi, tindakan ini dilakukan agar dapat membantu karyawan agar lebih fokus pada pelanggan
3. Membuat desain struktur organisasi, manajemen membebaskan karyawan untuk menyesuaikan kebutuhan dan permintaan pelanggan yang sering berubah
4. Pemberdayaan, memberi kebebasan untuk mengambil keputusan sehari-hari, yang mungkin akan dilakukan karyawan untuk memenuhi kepuasan pelanggan
5. Kepemimpinan, pemimpin melalui ucapan dan tindakannya memperlihatkan komitmennya terhadap kepuasan pelanggan
6. Evaluasi kinerja, yaitu kinerja perilaku yang diukur dari upaya, komitmen, kerja tim dan kemampuan menyelesaikan masalah pelanggan

⁴³ Siti Kholipah dkk, Hubungan Penerapan Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Pasien Di Rsud Ambarawa, *Jurnal Manajemen Keperawatan* . Volume 1, No. 1, (Mei 2013), hlm. 8.

⁴⁴ M. Nur Junaidi, Perilaku Organisasi, (Jawa Tengah:Lakesha), hlm. 63.

7. Menciptakan sistem imbalan, manajemen perlu memberikan imbalan yang layak, memberikan penghargaan maupun promosi berdasarkan layanan pelanggan yang luar biasa.

BAB 3

KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi merupakan proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dengan tujuan untuk menjaga keharmonisan dan kerja sama diantara pihak yang berkepentingan. Komunikasi organisasi pada hakikatnya adalah komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam organisasi. Wayne Pace dan Don F. Faules yang dikutip oleh Andi Asy'hary dan Muhammad Ramlan mengatakan Komunikasi Organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara bagian-bagian organisasi tertentu.⁴⁵

Komunikasi Organisasi menurut Wiryanto yang dikutip oleh Open Arifudin dalam buku Komunikasi Organisasi yaitu pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal yaitu komunikasi yang disepakati dalam suatu organisasi dan sifatnya berupa kepentingan seperti cara kerja dalam organisasi, produktivitas dan berbagai hal yang harus dikerjakan dalam organisasi sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disepakati

⁴⁵ Andi Asy'hary, Muhammad Ramlan, *Iklam Komunikasi Organisasi Pelayanan Publik*, (Jawa Barat:Adanu Abimata, 2022), hlm. 16.

secara sosial dan berorientasi bukan pada organisasi tetapi pada anggotanya secara individual.⁴⁶

Komunikasi dalam organisasi membantu individu untuk mencapai tujuannya masing-masing. Namun komunikasi yang dilakukan juga diarahkan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kegiatan komunikasi dalam organisasi menciptakan pola pola yang memengaruhi kehidupan organisasi. Tema yang penting mengenai komunikasi organisasi yaitu mengenai dua wajah komunikasi, wajah pertama yaitu peran komunikasi yang memungkinkan kita mencapai tujuan dan wajah yang kedua yaitu peran komunikasi dalam menciptakan struktur dan pengaturan yang berfungsi mengorganisasi dan membatasi kegiatan kita sekaligus menjadikan kita fokus pada kegiatan kita.⁴⁷ Komunikasi organisasi memiliki lima arah komunikasi kemungkinan dapat terjadi, Adapun arah tersebut yaitu; pertama arah komunikasi kebawah yaitu komunikasi yang mengalir dari individu ke kededekan lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Kedua komunikasi ke atas, yaitu komunikasi yang terjadi dari individu yang kedudukannya lebih rendah dalam organisasi kepada mereka yang kedudukannya lebih tinggi dalam organinasi. Ketiga komunikasi horizontal, yaitu komunikasi yang terjadi apabila dalam

⁴⁶ Opan Arifudin dkk, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung:Widina Bhakti Persada, 2021), hlm. 13.

⁴⁷ Morissan, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta:Prenadamedia Group), hlm. 4.

sebuah organisasi memiliki lintas fungsi yang berbeda. Keempat komunikasi diagonal , yaitu komunikasi yang akan terjadi terhadap lintas fungsi maupun tingkat dalam organisasi. Kelima komunikasi eksternal yaitu komunikasi yang terjadi dengan pihak lain karena adanya presentasi produk ke luar organisasi.

B. Unsur-Unsur Komunikasi Organisasi

Unsur komunikasi organisasi merupakan proses atau kegiatan terbentuknya komunikasi dalam organisasi. Proses komunikasi organisasi umumnya bersifat dinamis, setiap unsur komunikasi organisasi menunjukkan kedudukan dan hakikatnya masing-masing. Adapun unsur-unsur komunikasi yaitu:⁴⁸

1. *Sender*, yaitu Orang yang menciptakan pesan atau mengirim pesan. Pesan tersebut di proses melalui pertimbangan dan perencanaan dalam pikiran. Proses mempertimbangan dan merencanakan tersebut berlanjut pada proses penciptaan pesan, dengan demikian seorang komunikator menciptakan pesan dan mengirimkannya ke orang lain dengan saluran tertentu.
2. *Message*, yaitu Pesan atau informasi yaitu komponen yang menjadi isi dalam komunikasi, pesan ini dapat berupa pesan verbal dan pesan non verbal

⁴⁸ Andi Asy'hary, Muhammad Ramlan, Op. Cit. hlm. 114-15.

3. Media yaitu suatu sarana atau saluran untuk menyampaikan komunikasi. Contoh media yaitu; media pertemuan, media cetak, audio-visual, dan lain sebagainya.
4. *Reveiver*, yaitu pihak yang menerima pesan. Komunikan tidak hanya sekedar menerima pesan melainkan juga menganalisis serta menafsirkan ehingga dapat memahami isi pesan yang disampaikan.
5. *Response*, yaitu respon atau tanggapan komunikan setelah mendapatkan informasi atau pesan sehingga komunikasi berhasil dilakukan.
6. *Noise*, yaitu gangguan komunikasi yang sering terjadi baik gangguan yang bersifat teknis maupun semantic. Gangguan komunikasi dapat menyebabkan penurunan efektivitas komunikasi.
7. *Feedback*, yaitu umpan balik tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.

C. Pendekatan dalam Komunikasi Organisasi

Sosiolog Aimitai Etzoni yang dikutip oleh Dadang Kahmad mengatakan bahwa kita adalah Masyarakat organisasi. Kita dilahirkan dalam organisasi dan dididik dalam organisasi pula serta sebagian besar dari kita menghabiskan mayoritas hidupnya untuk berorganisasi.

Beberapa pendekatan dalam organisasi yang berhubungan dengan pelaksanaan komunikasi suatu organisasi, yaitu:⁴⁹

1. Pendekatan struktur dan fungsi organisasi, teori pertama yang berkaitan dengan pendekatan ini yaitu teori birokrasi yang diperkenalkan oleh Max Weber. Ia mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari suatu aktivitas tertentu yang bertujuan dan berkaitan. Inti teori yang dikemukakan oleh Max Weber tentang birokrasi adalah konsep mengenai kekuasaan, wewenang dan legitimasi. Menurutnya kekuasaan adalah kemampuan seseorang dalam sebuah hubungan sosial untuk memengaruhi orang lain. Teori lain yang berhubungan dengan pendekatan struktur dan fungsi organisasi adalah teori sistem. Menurut Chester Barnard organisasi hanya dapat berlangsung melalui kerja sama antar manusia dan kerjasama adalah sarana yang memadukan kemampuan individu untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi.
2. Pendekatan hubungan manusiawi (*Human Relation*), menurut Chris Agyris praktik organisasi dipandang tidak manusiawi karena penyelesaian suatu pekerjaan telah mengalahkan perkembangan individu dan keadaan berlangsung secara berulang. Ketika kompetensi teknis dinomorsatukan kompetensi antar pribadi dikurangi, berdasarkan pemikiran itu

⁴⁹ Dadang Kahmad, Manajemen Organisasi, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), Hlm. 185-188.

pendekatan ini muncul. Ada beberapa anggapan dasar pendekatan ini, yaitu; pertama produktivitas ditentukan oleh norma sosial bukan psikologis. Kedua seluruh imballan yang bersifat nonekonomis sangat penting dalam memotivasi para karyawan. Ketiga karyawan biasanya memberikan suatu reaksi persoalan mengutamakan kelompok daripada individu. Keempat kepemimpinan memberikan peranan yang sangat penting dan mencakup aspek formal dan informal. Kelima komunikasi merupakan proses penting dalam pengambilan keputusan.

3. Pendekatan komunikasi sebagai proses pengorganisasian, pendekatan ini didasarkan pada anggapan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pengorganisasian. Inti dari setiap organisasi adalah bahwa orang yang bertindak dalam cara tertentu sehingga perilaku mereka saling terkait. Ukuran komunikasi memainkan peran di dalamnya, jadi aktivitas pengorganisasian terdiri dari interaksi ganda yaitu suatu tindakan yang diikuti oleh suatu respons dan tindakan penyesuaian. Struktur organisasi diciptakan ketika sekelompok orang saling berkomunikasi melalui saluran tertentu. Komunikasi tersebut terbagi dalam tiga jenjang yaitu; pertama konsepsi yaitu pemikiran yang meliputi seluruh bagian dari kehidupan organisasi yaitu orang-orang membuat berbagai keputusan dan pilihan, tahap ini

dilakukan oleh top manajemen. Kedua implementasi adalah penjabaran formal dari konsep yang diputuskan atau dipilih, tahap ini dilakukan oleh middle manajemen. Ketiga penerimaan merupakan tindakan-tindakan yang mengacu pada keputusan-keputusan organisasi, tahap ini dilakukan oleh karyawan.

4. pendekatan organisasi sebagai kultur adalah memandang organisasi sebagai kultur dalam arti bahwa komunikasi organisasi merupakan pandangan hidup bagi para anggotanya. Ada lima bentuk penampilan organisasi yaitu; pertama ritual merupakan bentuk penampilan yang diulang-ulang secara teratur suatu aktivitas yang dianggap oleh suatu kelompok sebagai sesuatu yang sudah biasa dan rutin. Kedua Hasrat merupakan keinginan para karyawan untuk mengubah pekerjaan-pekerjaan rutin dan membosankan menjadi menarik dan merangsang minat, Dengan cara penuturan pengalaman pribadi, rekan sekerja maupun pengalaman di organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Ketiga sosialitas adalah bentuk penampilan yang memperkokoh suatu pengertian bersama mengenai kebenaran ataupun norma dan penggunaan aturan dalam organisasi. Keempat politik organisasi yaitu bentuk organisasi yang menciptakan dan memperkuat minat terhadap kekuasaan dan pengaruh, seperti memperlihatkan

kekuatan diri untuk mengadakan proses tawar menawar. Kelima enkulturasi merupakan proses mengajarkan budaya kepada anggota organisasi, contohnya adalah learning theropes yang terdiri atas urutan penampilan ketika orang mengajarkan kepada orang lain tentang cara mengerjakan sesuatu.

D. Proses Komunikasi dalam Organisasi

Proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik krarena antara si pengirim dan si penerima saling memengaruhi. Melalui proses komunikasi akan dapat di tentukan keputusan apa yang dapat di ambil individu atau kelompok tentang bagaimana menentukan langkah atau keputusan selanjutnya. Proses komunikasi akan berjalan secara efektif jika komunikator dalam menyampaikan suatu pesan kepada komunikan dengan media atau alat yang sesuai dengan kebutuhan pesan yang akan di sampaikan.

Dalam proses komunikasi dalam organisasi ada beberapa komponen yang penting untuk diperhatikan, yaitu:⁵⁰

1. Jalur komunikasi internal, eksternal, atas bawah, bawah atas, horizontal serta jaringan.

⁵⁰ Asriadi Asriadi, "Komunikasi Efektif Dalam Organisasi," *RETORIKA : Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam* 2, no. 1 (30 April 2020): 36–50, <https://doi.org/10.47435/retorika.v2i1.358>.

2. Induksi, antara lain orientasi tersembunyi dari para karyawan, kebijakan dan prosedur serta keuntungan para karyawan.
3. Saluran, yang diantaranya media elektronik (email. Internet), media cetak dan tatap muka.
4. Rapat, antara lain briefing, rapat staf, rapat proyek dan dengan pendapat umum.
5. Wawancara, anatar lain seleksi, tampilan kerja dan promosi karier.

E. Membangun Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang mencapai kesamapahaman antara komunikator dan komunikan. Komunkasi yang efektif dalam Bahasa asing di kenal dengan istilah *communication is in tune* yang artinya kedua belah pihak saling berkomunikasi dan saling mengerti isi pesan yang disampaikan. Menurut Tommy Suprpto dalam buku Pengantar dan Teori manajemen megatakan komunikasi efektif terjadi apabila komunikan menerima pesan, makna atau maksud yang di sampaikan oleh komunikator.⁵¹

Hal -hal yang harus diperhatikan agak komunikasi menjadi efektif, yaitu; ⁵²

⁵¹ Tommy Suprpto, *Pengantar dan Teori Manajemen Komunikasi*, (Yogyakarta:MedPress, 2009), hlm. 14

⁵² Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung:Citra Aditya Bakti, 2003), hlm. 41-42 .

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian komunikan
2. Pesan harus menggunakan lambang-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan agar dapat saling mengerti.
3. Bahasa yang dipergunakan adalah bahasa yang mudah dipahami agar pesan mudah untuk dimengerti
4. Timing atau waktu yang tepat saat menyampaikan suatu pesan
5. Beri kesempatan lawan bicara untuk memberi pendapatnya, dalam berkomunikasi kita diperkenankan untuk mengutarakan pendapat namun bukan berarti kita tidak memberikan kesempatan lawan bicara untuk mengutarakan pendapatnya.
6. Mengajukan pertanyaan, komunikasi yang efektif memerlukan tanggapan dari pihak lain jadi jika terdapat pertanyaan tidak dimengerti atau mengutarakan tanggapan.
7. Kombinasi anantara komunikasi verbal dan nonverbal, seperti mengangguk atau tersenyum agar terciptanya suasana yang komunikatif

Berdasarkan aspek-aspek yang telah dipaparkan di atas , komunikasi yang efektif tidak hanya ditentukan dari interaksi, relasi ataupun komunikasi yang dilakukan secara profesional. Namun, keberhasilan komunikasi yang efektif dapat ditentukan dari kemampuan seorang komunikator dalam

menyembangkan perbedaan budaya antara interaksi, relasi serta komunikasi.

F. Komunikasi Organisasi dalam Islami

Dalam Islam Rasulullah SAW mengajarkan bagaimana pola berkomunikasi dan pola berorganisasi yang baik. Berbeda dengan komunikasi organisasi umumnya, komunikasi organisasi Islam tidak bisa dilepaskan dengan wahyu dan keNabian sehingga corak komunikasi organisasi Islam ini dapat menyentuh ruang transcendental yang oleh komunikasi pada umumnya hampir tidak tersentuh sama sekali.

Beberapa etika komunikasi organisasi dalam Islam, yaitu:⁵³

1. Memulai percakapan dengan ucapan “*Assalamualaikum*”

Islam mewajibkan setiap umat muslim memberi salam kepada muslim lainnya, yang muda kepada yang tua dan lain sebagainya. Adapun hukum mengucapkan salam adalah sunnah sedangkan hukum menjawab salam adalah wajib.

2. Berpikir sebelum berkata-kata, Nabi menganjurkan kita agar berpikir dahulu sebelum berkata kata. Jika yang hendak kita katakan tidak memberi manfaat bagi orang lain sebaiknya tidak perlu dikatakan. Nabi

⁵³ Taufik Rahman, *Etika Komunikasi Islam Dalam Berbagai Prespektif (Intrapersonal, Interpersonal Dan Kelompok Kecil)*, Vol 16 No 1, Juni 2022, Hlm 38-45 .

Muhammad bersabda yang artinya: “dari Abu Huraira, beliau berkata: Rasulullah SAW bersabda “barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhirat maka janganlah ia mengganggu tetangganya. Barangsiapa yang beriman kepada Allah dan hari akhirat maka hendaklah ia memuliakan tamunya . dan barangsiapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah ia berkata yang baik atau diam saja.

3. Berbicara dengan lemah lembut (*qaulan layyinan*), Islam menganjurkan untuk menggunakan komunikasi yang lemah lembut kepada siapapun, jauh dari paksaan dan permusuhan. Dengan menggunakan komunikasi yang lemah lembut selain ada perasaan yang bersahabat ia juga berusaha meenjadi pendengar yang baik. Berbicara dengan lemah lembut juga terdapat dalam surah Taha ayat 44 yang artinya “maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia sadar atau takut.
4. Berbicara yang benar (*qaulan sadidan*), pembicara yang benar, jujur (Picthall menerjemahkannya dengan *straight to the point*). Buat umat Islam ucapan yang benar tentu ucapan yang sesuai dengan Al-qur’an, As-sunnah dan ilmu. Al-qur’an melarang keras orang-orang yang berdiskusi tanpa berlandaskan al-qur’an, hadist dan ilmu pengetahuan.

5. Komunikasi yang efektif (*qaulan balighan*), al-quran menganjurkan kita untuk berbicara yang efektif. Semua perintah menjadi wajib selam atidak ada keterangan lainnya yang dapar memperingan. Nabi Muhammad SAW berkata “katakanlah dengan baik jika tidak maka diamlah”
6. Menggunakan bahasa yang mudah (*qaulan maisyura*). Dalam komunikasi hendaklah menggunakan bahasa yang ringkas dan mudah untuk dipahami dan dimengerti. Dalam Al-qur’an istilah ini disebut dengan *qaulan maisyura* yang merupakan salah satu keharusan untuk menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dan menyenangkan hati. Dalam surah Al- Israa Allah berfirman yang artinya: “ dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka ucapkanlah kepada mereka ucapan yang pantas”
7. *Qaulan karima*, komunikasi yang efektif tidak dapat di nilai dari tinggi rendahnya jabatan seseorang ketika menyampaikan pesan, tetatpi dinilai dari isi dan pesan yang disampaikan seseorang dan bagaimana cara seseorang tersebut menyampaikannya. Banyak orang yang tidak tepat saat berkomunikasi dan berpotensi merendahkan orang lain, hal ini disebabkan karena kekeliruan seseorang saat berkomunikasi.

8. Mengucapkan kata yang pantas (*qaulan ma'rufa*), dalam berkomunikasi hendaklah kita menggunakan perkataan ataupun ungkapan yang pantas. Islam mengajarkan bahwa kata-kata yang baik dan santun bahkan lebih utama daripada sedekah tapi diiringi dengan kalimat yang menyakitkan untuk si penerima sedekah, setinggi itulah etika komunikasi dalam Islam tetapi belum tentu yang paling utama adalah memberikan sedekah dan diikuti dengan perkataan yang santun dan pantas untuk diucapkan.
9. Mengulangi kata-kata yang penting, seperti yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW apabila beliau mengucapkan sesuatu maka beliau akan mengulanginya sebanyak tiga kali berturut-turut hingga para sahabat mengerti apa yang dimaksud oleh beliau.
10. Melakukan apa yang dikatakan, pada saat ini banyak komunikator sangat lihai dalam beretorika, bahkan tidak sedikit yang mengatasnamakan agama tertentu agar kelihatan lebih agamis dalam menyampaikan komunikasinya. Namun tidak sedikit pula yang tidak melakukan apa yang sudah ia sampaikan. Dalam hal ini komunikator dapat dikatakan tidak memiliki etika yang baik. Karena etika dan komunikasi tidak bisa dilepaskan begitu saja hubungannya.

Adapun terdapat prinsip-prinsip komunikasi dalam Islam yang berkaitan dengan strategi komunikasi, yaitu:⁵⁴

1. Prinsip ikhlas, prinsip yang paling mendasar dari komunikasi Islam adalah ikhlas. Ikhlas yaitu pekerjaan yang dilakukan dengan menggunakan hati.
2. Prinsip pahala dan dosa, prinsip yang terkandung dalam komunikasi telah dijelaskan bahwa setiap apapun yang keluar dari lisan ketika menyampaikan pesan terdapat pahalanya serta dosa, maka dengan lisan komunikasi yang terbentuk akan mengalami keberhasilan maupun kehancuran.
3. Prinsip kejujuran, ketika melaksanakan komunikasi prinsip kejujuran sangatlah penting, karena dengan menyampaikan yang sebenarnya serta tidak melakukan dusta dalam menyampaikan pesan.
4. Prinsip kebersihan, prinsip kebersihan dalam Islam juga sangatlah penting, karena dalam Islam sangat menyukai kebersihan berbagai hal termasuk kebersihan dalam menyampaikan pesan, pesan yang baik akan memengaruhi psikologis serta hati yang tenang dan sebaliknya jika pesan yang buruk akan berdampak pada hati yang keruh.
5. Prinsip berkata positif, pesan yang akan disampaikan harus mengandung kata-kata yang positif serta sikap

⁵⁴ Sumper Mulia Harahap. Dkk, *Strategi Komunikasi Organisasi*, (Jakarta:PRENADA, 2022), Hlm. 83-86

yang penuh keyakinan sehingga akan menumbuhkan semangat dalam melakukan perubahan.

6. Prinsip hati, lisan dan perbuatan, gerakan raga sangat memengaruhi hati seseorang. Begitu juga lisan dengan menggunakan bahasa yang baik maka akan menjadikan hati yang senang dan damai. Lisan yang tidak terkandali dalam menyampaikan pesan maka akan membuat hampa yang telah diucapkan.
7. Prinsip dua telinga satu mulut, dalam proses penerimaan pesan tidak semua akan diterima dengan benar, sering sekali apa yang kita anggap benar belum tentu benar di mata orang lain. Maka berhati-hatilah dalam menggunakan lisan dan banyak mendengar itulah yang dimaksud dengan dua telinga satu mulut.
8. Prinsip pengawasan, prinsip pengawasan akan muncul ketika seseorang meyakini bahwa apa dilakukan dilihat akan diawasi oleh Allah SWT. Seseorang yang merasa dirinya dalam pantauan maka akan sangat berhati-hati dalam berbicara.
9. Prinsip selektivitas dan validitas, komunikasi yang dilakukan tidak hanya memberikan kepuasan di dunia saja namun juga dirasakan ketika sudah berada di akhirat. Dengan demikian dalam melakukan komunikasi hendaklah berhati-hati karena nanti akan diminta pertanggungjawabannya di akhirat kelak.
10. Prinsip saling memengaruhi, ketika komunikasi sedang berlangsung maka akan terjadi saling

memengaruhi antara komunikator dan komunikan. Dengan demikian maka kita dianjurkan untuk membangun komunikasi yang sehat dengan tujuan menciptakan lingkungan yang sehat agar mampu membuat perubahan pendapat orang lain serta mengantarkan perilaku baik dan buruknya seseorang.

11. Prinsip keseimbangan, dengan prinsip ini membuat informasi yang disampaikan menjadi lebih akurat sehingga pihak-pihak yang sedang mengalami perselisihan akan memberikan informasi secara emosional dan berlebihan. Dengan demikian perlu adanya prinsip keseimbangan agar dalam pemberian sikap akan dilakukan penyerapan informasi terlebih dahulu.
12. Prinsip privasi, semua organisasi ataupun lembaga memiliki privasi yang tidak harus di publik dan harus dilindungi termasuk masalah-masalah yang ada dalam organisasi tersebut.

BAB 4

ETOS KERJA PEGAWAI

A. Pengertian Etos Kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang memiliki pengertian yaitu sikap, kepribadian, watak, karakter dan keyakinan. Etos terbentuk dari suatu kebiasaan, budaya dan sistem nilai yang diyakini.⁵⁵

Etos dapat didefinisikan dengan sederhana sebagai watak dasar dari masyarakat. Bentuk dari etos bisa dilihat dari struktur dan normal sosial masyarakat itu sendiri. Dikarenakan sebagai watak dasar dari masyarakat sehingga etos menjadi landasan perilaku diri sendiri dan lingkungan disekitarnya, yang terpancar dalam kehidupan bermasyarakat.

Menurut Ahmad Janan dikutip dalam *Hand Book of Psycologi Tern*. Etos dapat diartikan sebagai pandangan dari suatu kelompok dengan sistem penilaian yang didasarkan adat istiadat dan tata cara dari kelompok tersebut. Dilihat dari pengertiannya, etos menjadi landasan bagi manusia dimana berkaitan dengan aspek evaluatif yang bersifat menilai kehidupan masyarakat. Sehingga, dapat disimpulkan etos menjadi suatukunci dalam melihat watak dasar dari suatu masyarakat.

⁵⁵ Suparman Hi Lawu, dkk., Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT POS Indonesia Cabang Pemuda Jakarta Timus, *Managerial – Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen Vol. 2 No. 1 Tahun*, (2019), hlm. 53.

Sedangkan etika berasal dari bahasa Yunani yaitu kebiasaan (*custom*) atau karakter (*character*). Etika berhubungan dengan kebiasaan dari seseorang dilingkungan masyarakat yang memengaruhi kebiasaan selanjutnya kepada regerasi selanjutnya. Dapat disimpulkan, etika menjadi dasar moralitas seseorang dalam bermasyarakat ataupun disuatu kelompok.⁵⁶

Menurut Martin, etika diartikan sebagai “*the discipline which can act as the performance index or reference for our control system*”. Dalam hal ini, etika memberikan sejumlah batasan yang mengatur tingkah laku manusia dalam kelompok sosial. Dalam pengertian sempit, etika merupakan bentuk aturan yang tertulis yang dibuat dengan sengaja sesuai dengan prinsip-prinsip moral yang sudah ada dan dapat digunakan saat dibutuhkan untuk menghakimi segala macam tindakan bersifat logika dan rasional berkaitan dengan penyimpangan kode etik.⁵⁷

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah sikap, cara pandang, tingkah laku, ciri-ciri serta sifat yang berkaitan dengan cara kerja yang dimiliki seseorang, ataupun sekelompok golongan atau bangsa. Etos kerja juga diartikan sebagai cara seseorang

⁵⁶ Cihwanul Kirom, Etos Kerja dalam Islam, *Tawazun:Journal of Sharia Economic Law* Volime 1, Nomor 1, (Maret, 2018), hlm. 60.

⁵⁷ Fadilla Rama Widapratama dan Santoso Tri Raharjo, Pentingnya Memahami Peran dan Fungsi Serta Kode Etik Supervisi Pekerja Sosial Dalam Profesi Sosial di Indonesia, *Jurnal Pendidikan & PKM* Vol. 4 No.2, (Juli, 2017), hlm. 258.

dalam menyikapi suatu pekerjaan dengan tujuan untuk memberikan hasil yang baik dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kemajuan instansi tempat bekerja.

Keahlian seorang pegawai dalam membangun etos kerja adalah sikap yang paling dasar didalam diri seorang pegawai serta tingkah laku kerja yang berasaskan kesadaran mental, keyakinan dengan disertai komitmen penuh terhadap kegiatan kerja yang sedang dilakukan, baik dilihat dari penilaian yang tinggi ataupun rendah, sikap yang diperlihatkan dalam melakukan kerja baik yang bersungguh-sungguh atau tidak.⁵⁸

Etos kerja sangat penting bagi seorang pegawai untuk melihat seberapa besar pengaruh pegawai dalam keberlangsungan instansi kerja dan untuk mencapai tujuan yang diprinsipkan.

B. Karakteristik Etos Kerja

Seorang yang memiliki jiwa yang tekun dan baik adalah seseorang yang memiliki jiwa etos kerja yang baik dan mampu diandalkan disuatu perusahaan atau instansi kerja. Dalam bekerja seseorang harus memiliki karakteristik etos kerja, diantaranya:

1. **Profesional**, setiap pekerjaan yang dilakukan harus dikerjakan dengan sungguh-sungguh untuk

⁵⁸ Suparman Hi Lawu dkk., Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT POS Indonesia Cabang Pemuda Jakarta Timur, *Managerial-Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen* Vol. 2 No.1, (2019), hlm. 52.

mendapatkan hasil yang diinginkan. Tingkat dari suatu profesional tidak hanya dipandangan dari kepintaran atau kecerdasan seseorang, namun harus diiringi nilai-nilai kejujuran, kebenaran serta keadilan tanpa adanya keterlibatan atau kecurangan dari pihak lain. Hal demikian untuk membentuk prinsip dalam mempertahankan keputusan atau kinerja dalam situasi yang tidak menentu.

2. **Memiliki Jiwa Kepempinan**, dalam suatu instansi jiwa kempimpinan perlu ditanamkan dalam diri pegawai agar mampu mengambil posisi atau peran yang diberikan oleh atasan, sehingga kehadiran dirinya mampu memberikan pengaruh pada lingkungannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki jiwa personalitas tinggi yang mampu menerima kritik atau saran yang diterima dengan baik. Seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan senantiasa berpiki kritis dan analitis serta memiliki wawasan yang luas sehingga bermanfaat bagi orang lain dan lingkungannya.⁵⁹
3. **Tekun**, seorang pegawai tidak hanya meyakinkan diri untuk sekedar bekerja saja, namun menekankan diri bahwa sat bekerja harus memiliki prinsip tekun dalam menyelesaikan kewajiban dalam pekerjaan. Ketekunan yang dimiliki mampu menarik perhatian

⁵⁹ Cihwanul Kirom, *Loc.Cit.*, hlm. 66-67.

pimpinan untuk bisa mengandalkan pegawai mengenai pekerjaan yang diberikan.

4. **Disiplin**, seorang pegawai harus mampu menyesuaikan diri dengan ketepatan waktu dalam mencapai target kerja, karena kedisiplinan menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan. Sikap disiplin bisa dilihat dari ketepatan waktu dalam bekerja, kerapian dalam menggunakan alat kerja serta bekerja dengan baik sesuai dengan prosedur kerja. Kedisiplinan yang berkaitan dengan ketepatan waktu menjadi faktor yang menentukan kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. **Kejujuran dan rasa tanggung jawab**, dalam bekerja di suatu instansi sikap yang perlu dimiliki seperti kejujuran harus ditanamkan untuk menumbuhkan sikap tanggung jawab akan perbuatan yang dilakukan selama melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Jujur sendiri harus dimulai dari dalam diri, dengan maksud kejujuran dari diri sendiri dapat menumbuhkan kesungguhan dalam meningkatkan misi dan keberadaan diri di depan orang lain. Kejujuran sendiri menjadi tolak ukur seseorang dalam melaksanakan tugas yang jauh dari kata penyalahgunaan wewenang yang diberikan. Sikap jujur yang dimiliki pegawai dilihat saat ada kesalahan

dalam pekerjaan, dilihat seberapa bertanggung jawab diri dalam menyelesaikan masalah yang terjadi.⁶⁰

6. **Mandiri**, jiwa yang bebas mampu menghasilkan kreativitas dalam membentuk hasil atau usaha kerja yang diemban. Prinsip mandiri yang ditanamkan berhubungan dengan prinsip percaya diri yang keduanya tidak tertutup dalam menerima bantuan orang lain baik itu saran atau pun kritik yang membangun mengenai kinerja yang dilakukan. Sikap mandiri seorang pegawai terlihat dari pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan sendiri dengan baik dan benar. Hal demikian akan menggambarkan perilaku positif pegawai yang dapat meningkatkan motivasi dalam melakukan pekerjaan daripada sekedar mengharapkan pujian karna pekerjaan yang sederhana. Kualitas pegawai yang demikian digolongkan sebagai pegawai yang cerdas, produktif, antusias, mandiri dan pekerja keras.
7. **Memiliki Komunikasi yang baik**, dalam suatu instansi komunikasi menjadi jalan atau jembatan menghubungkan informasi antar pegawai atau atasan. Kemampuan komunikasi yang baik termasuk karakteristik kepribadian yang dapat menampilkan hubungan interpersonal yang baik dan mampu berkontribusi untuk bekerja. Pada umumnya

⁶⁰ Almizan, Meningkatkan Etos Kerja Berkualitas dan Kepedulian Sosial, *JEBI (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam)* Volume 2, Nomor 1, (2017), hlm. 62.

komunikasi yang baik akan terlahir tujuan dan saling memengaruhi antar dua pihak atau lebih. Menjalin komunikasi antara pegawai dengan pegawai lain serta pegawai dengan pimpinan dapat menciptakan keharmonisan dalam bekerja yang mampu menimbulkan semangat.⁶¹

8. **Dapat Diandalkan**, dalam aspek ini berkaitan dengan adanya harapan tentang kinerja pegawai yang mampu memenuhi kepuasan harapan yang di dalam instansi tanpa ada unsur berlebihan sehingga tidak ada pekerjaan yang dikerjakan diluar dari pekerjaan yang telah ditugaskan.⁶²

Dalam peningkatan etos kerja harus diperhatikan setiap pegawai agar mampu menghasilkan kinerja kerja yang baik dan memuaskan. Karakteristik etos kerja yang di atas diharapkan ada pada diri setiap individu dalam bekerja. Oleh karena itu, karakteristik etos kerja yang disampaikan menjadi indikator etos kerja seorang pegawai.

C. Aspek-Aspek Etos Kerja

Apabila setiap individu dalam perusahaan memiliki etos kerja yang baik maka secara otomatis perusahaan

⁶¹ Nanda Hidayani Sono dkk., etos Kerja Islam Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja, *Prosiding Seminar Nasional dan Call For Paper Ekonomi dan Bisnis* (Oktober 2017), hlm. 411-415.

⁶² Daiq El Badriati, *Etos Kerja Dalam Perspektif Islam dan Budaya*, (Mataram: Sabinal Creative, 2021), hlm. 7.

akan diberi keuntungan dengan karyawan serta dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Namun apabila karyawan tidak memiliki etos kerja yang baik, justru perusahaan tersebut akan sangat lambat dalam perkembangannya. Untuk dapat menjawab tantangan ini diperlukan adanya dedikasi, kerja keras dan kejujuran dalam bekerja.

Menurut Sinamo, adapun 8 aspek etos kerja diantaranya sebagai berikut:

1. **Kerja adalah Rahmat.** Bekerja dengan tulus akan menjadikan seseorang ikut merasakan rahmat lainnya, seperti kemampuan menyediakan sandang pangan untuk keluarga dengan mengandalkan gajinya, kemampuan bergaul atau bersosialisasi dengan sesama akan meningkatkan kualitas diri sehingga bisa menjadi pribadi yang berkembang dan bervaluable, serta ada juga kemampuan mengembangkan kemampuan saat bekerja dengan harapan mampu menaikkan kualitas diri dari kemampuan yang dimiliki.
2. **Kerja adalah Amanah.** Amanah yang dipegang dengan teguh akan melahirkan tanggung jawab yang besar, dengan adanya rasa tanggung jawab itu akan menciptakan pekerjaan yang baik sesuai dengan target yang ditetapkan.
3. **Kerja adalah Panggilan.** Pekerjaan yang dikerjakan adalah panggilan yang harus diselesaikan dengan baik tanpa mengurangi kapasitas yang diharapkan.

Panggilan yang diberikan mampu diselesaikan dengan tuntas tentu harus memperhatikan integritas diri sehingga dalam bekerja adanya niat yang sepenuh hati, dan menyeluruh.

4. **Kerja adalah Aktualisasi.** Tujuan dari bekerja adalah untuk mengejar apa yang menjadi impian. Dalam bekerja harus memiliki sikap aktualisasi yang dalam artian seseorang bekerja dengan target yang ditentukan dan mampu mengerjakannya dengan baik tanpa mengubah diri menjadi pecandu kerja.
5. **Kerja adalah Ibadah.** Setiap pekerjaan yang saat ini dikerjakan tidak luput dari campur tangan Tuhan sehingga perlu disyukuri dan dikerjakan dengan sepenuh hati. Pekerjaan yang diberikan hendaknya dikerjakan dengan baik walau terkadang ada banyak hal yang tidak sesuai dengan keinginan dan tidak berjalan mulus. Namun, tetap senantiasa bekerja dengan sepenuh hati dan berpegang teguh pada nilai moral dan spritual agar pekerjaan yang dikerjakan mampu selesai dengan baik dan sesuai dengan target.
6. **Kerja adalah Seni.** Dalam pekerjaan hendaknya dilibatkan kecerdasan dengan tujuan pekerjaan mampu dikerjakan dengan strategi dan taktik yang tepat. Hal demikian akan melahirkan ide-ide baru yang berkaitan dengan pengembangan diri dan tentu bisa memanfaatkan waktu bekerja dengan efektif dan efisien. Disamping itu juga perlu melihat kondisi

untuk mencari kesempatan dalam mengambil peluang kerja, dengan tujuan melahirkan karya dan ide baru yang inovatif dan kreatif.

7. **Kerja adalah Kehormatan.** Jika bekerja dengan sungguh-sungguh dan mampu mengerjakan dengan baik akan melahirkan rasa hormat dari orang lain akan keberhasilan yang diraih. Rasa hormat dibentuk dengan rasa percaya diri yang mampu meningkatkan kepercayaan diri dalam bekerja.
8. **Kerja adalah Pelayanan.** Setelah melakukan pekerjaan tentu akan menghasilkan sebuah *feedback* yang akan berpengaruh bagi orang lain, sehingga dari proses demikian akan memberikan kontribusi kepada orang lain dengan tujuan mereka bisa hidup dan beraktivitas lebih mudah dari sebelumnya.⁶³

D. Strategi Menumbuhkan Etos Kerja

Motivasi kerja atau etos kerja membutuhkan kemampuan psikologi yang ideal bagi diri, karena dengan adanya dorongan dalam bertindak terhadap tindakan yang berkaitan dengan perilaku manusia yang mampu dipertimbangkan dengan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaiannya yang sudah ditargetkan. Jika tujuan yang diharapkan tercapai dengan baik sesuai dengan

⁶³ Kahira Maulida Lubis, Hubungan Motivasi Kerja dengan Etos Kerja Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan, *Skripsi*, (Medan: Universitas Medan Area, 2021), hlm. 18-21.

target yang diterapkan maka akan dapat diwujudkan suatu kepuasan kerja.

Ada beberapa strategi yang dilakukan untuk menumbuhkan etos kerja pegawai, diantaranya:

1. Menciptakan budaya kerja yang menumbuhkan prinsip positif untuk mempertahankan aset perusahaan tempat bekerja.
2. Memiliki kemauan yang bersungguh-sungguh dalam memajukan instansi kerja dan menjadi bagian perubahan yang menguntungkan.
3. Adanya prinsip disiplin dan teladan dalam bekerja baik dari pegawai ataupun pimpinan.
4. Menerapkan sikap jujur, amanah dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.
5. Memiliki moral yang terpuji dan cekatan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan situasi yang terjadi di perusahaan.
6. Berkomunikasi yang baik dan sehat dengan sesama pegawai dan pimpinan.
7. Berperilaku sopan santun di wilayah instansi bekerja.
8. Bertakwa kepada Allah *Subhana Wa Ta'ala* dengan menjalankan segala perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya.

Dalam bekerja, perlu diperhatikan strategi yang perlu dikembangkan dan diupgrade demi meningkatkan etos kerja dari pegawai sehingga mampu mendapatkan keuntungan atau hasil yang besar hasil pekerjaan yang

baik bagi instansi. Strategi yang baik tentu berasal dari pimpinan yang mampu menghandle semangat pegawai agar kinerja dari instansinya semakin baik kedepannya.

E. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Etos Kerja Pegawai

Penerapan etos kerja di tempat kerja dilakukan untuk menghindari penumpukan kekayaan dengan cara tak beretika (*froud*). Etos kerja lebih berfokus pada niat dalam diri untuk mengerjakan pekerjaan dibandingkan seperti apa hasil kerja seseorang itu.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi yang etos kerja pegawai dalam bekerja, diantaranya:

1. **Faktor Agama.** Pada dasarnya agama adalah sistem nilai. Sistem nilai yang dimaksud adalah pengaruh yang terjadi pada pola kehidupan. Hal demikian terlihat dari cara berpikir, sikap dan tindakan seseorang yang sesuai dengan ajaran agama dianut. Jika bersungguh-sungguh dalam menganut agama tentu akan terlihat bagaimana tingkah lakunya dalam dunia kerja.⁶⁴
2. **Faktor Kebijakan.** Kebijakan ini berkaitan dengan gaji yang didapatkan oleh pegawai yang tentu berpengaruh pada kesejahteraan, tunjangan dan pasongan bagi pegawai. Hal ini tentu menjadi perhatian bagi pimpinan, karena bisa menimbulkan

⁶⁴ Refi Syahputra dan Baginda, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru, *Jurnal Pendidikan Tambusai* Volume 6 Nomor 1 (2022), hlm. 3971.

efek yang dirasakan langsung dari hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawainya.

3. **Faktor Reward.** Apabila usaha yang dikelola oleh pegawai menghasilkan hasil yang baik, tentu pimpinan akan mendapatkan pencapaian yang baik juga. Dengan hal demikian, pimpinan perlu menerapkan sistem *reward* atau imbalan bagi pegawai yang melakukan prestasi yang baik dan berpengaruh besar bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi atau semangat kerja bagi pegawai lain, dan juga bagi pegawai itu sendiri untuk lebih semangat mengerjakan pekerjaan yang diberikan.
4. **Faktor Kultur.** Terlihat sederhana, namun masalah kultur memiliki dampak yang besar bagi pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja. Kultur yang dimaksud disini adalah adanya sikap menjunjung tinggi rasa hormat, kebersamaan, kejujuran dan keharmonisan dalam kedekatan di instansi yang mampu meningkatkan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Hal demikian juga menumbuhkan rasa semangat antara pegawai dengan yang lainnya dalam bekerja.
5. **Faktor Mental dari Pegawai.** Seorang pegawai yang memiliki mental yang baik dan kuat, akan berpengaruh terhadap motivasi kerja yang dengan tujuan melaraskan ketiga faktor sebelumnya yang dirasa tidak mendukung. Pemikiran tidak sempit,

dimana mereka memiliki kelapangan dada yang besar dalam melibatkan diri sebisa mungkin. Perlu diketahui, faktor ini terkadang sering dilewatkan bahkan dilupakan oleh pegawai dan pimpinan didalam bekerja. Perlu diketahui, hal ini perlu disiapkan dengan baik karena mental yang kuat mampu menghasilkan pencapaian yang baik dalam melakukan pekerjaan yang dijalankan.⁶⁵

6. **Faktor Pendidikan.** Tingkatan etos kerja suatu pegawai tidak dapat dipisahkan dengan seberapa berkualitas SDM dari pegawainya. Meningkatnya SDM akan membuat etos kerja pegawai tersebut semakin terlihat jelas.
7. **Faktor Sosial dan Politik.** Tingkatan etos kerja suatu masyarakat berpengaruh pada kehadiran struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja dan bisa menikmati hasil kerjanya sendiri. Etos kerja harusnya dimulai dari kesadaran diri akan tanggung jawab yang dimiliki yang berdampak ke masa depan bangsa dan negara. Hal demikian akan mencapai dampak positif bagi keberlangsungan masyarakat seperti mengatasi kemiskinan, kebodohan, dan keterbelakangan yang terjadi di masyarakat.
8. **Faktor Perkembangan Bangsa Lain.** Saat ini, perkembangan teknologi yang tak terbatas mendorong negara berkembang dalam meniru etos

⁶⁵ Almizan, *Loc. Cit.*, hlm. 69-70.

kerja dari negara lain.⁶⁶ Hal demikian dilakukan untuk meningkatkan etos kerja yang dimiliki dan mengimbangi etos kerja negara lain yang semakin maju.

F. Etos Kerja Islami

Dalam setiap agama disampaikan bahwa tanda-tanda orang beriman adalah bertaqwa kepada Tuhannya, shaleh, akhlak mulia dan mencintai sesama. Dalam Islam, etos kerja dihayatkannya mampu dilihat dan diprediksikan sebagai bagian dari filsafat manusia.

Menurut Asifudin Etos Kerja Islam adalah karakter dan kebiasaan manusia yang berhubungan dengan kerja, terlihat dari keimanan atau aqidah Islam yang merupakan sikap hidup endasar terhadapnya. Dari penyampaian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa etos kerja Islam merupakan karakter atau kebiasaan manusia dalam bekerja dengan sumber keyakinan atau aqidah. Tentu diingat, bahwa Islam didasarkan pada Al-Qur'an dan Sunnah. Jadi, manusia bekerja bukan hanya untuk mengejar dunia namun juga senantiasa bekerja karena perintah dari agama. Bekerja yang diharapkan perlu menerapkan ketekunan ketekunan yang akan menjadi pondasi dari amanah dan ikhlas serta berusaha

⁶⁶ Rohana Sianipar, Faktor Etos Kerja dan Lingkungan Kerja Dalam Membentuk "Loyalitas Kerja" Pegawai Pada PT Timur Raya Alam Damai *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)* Volume 15 Nomor 1 (Mei 2016), hlm. 17-18.

semaksimal mungkin dengan prinsip melakukan yang terbaik dan bertawakal . Hal demikian juga perlu didorong dan dibentengi sikap etika mulia dan berharap mendapat kan keberkahan Allah SWT, yang nantikan akan mendapatkan ganjaran pahala kelak.⁶⁷

Menurut Toto Tasmara, seorang muslim yang bekerja harus memiliki sikap etos kerja yang baik, diantaranya:

1. Memiliki Jiwa Kepemimpinan. Manusia merupakan khalifah di bumi dan seorang pemimpin memiliki peran secara penuh untuk memengaruhi orang lain ke jalan yang benar. Seorang pemimpin adalah dia yang mempunyai personaliti tinggi dan tidak segan menerima kritik dan saran yang tentu membangun untuk diri kedepannya.
2. Memiliki Jiwa Wiraswasta. Rasulullah SAW pernah bersabda “ *Sesungguhnya Allah mencintai seorang mukmin yang berpenghasilan*”, yang dengan kata lain seseorang hendaklah memiliki jiwa wiraswasta tinggi untuk mewujudkan setiap tindakan yang berhubungan dengan hitungan laba rugi serta memiliki manfaat dan mudharat.
3. Selalu Berhitung. Rasulullah pernah bersabda “*Bekerjalah untuk duniamu seakan hidup selamanya dan beribadallah untuk akhiratmu seakan engkau*

⁶⁷ A. J Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), hal. 234.

akan mati besok”, yang memiliki kesamaan dengan Hadist Sayyidina Umar yang berisikan “ Maka hendaklah kamu menghitung dirimu sendiri, sebelum datang hari dimana engkau akan diperhitungkan.” Seorang muslim hendaklah mempertimbangkan setiap *planing* dan resiko yang akan terjadi agar tidak terjadi kesalahan dan bisa berdampak akna hasil yang memuaskan.

4. Memperhatikan Kesehatan dan Gizi. Menjaga kesehtan adlaah bukti bahwa diri ingin terus memiliki kekuatan dan semangat yang membara dalam melakukan pekerjaan. Etos kerja muslim sangat berdampingan dengann kebugaran dan kesegaran jasmani yang selalu dipelihara dengan baik. Dalam al-Qur’an banyak ditemukan ayat tentang perintah menjaga makanan senantiasa bukan sekedar halal namun juga harus bervitamin yang nantinya akan memberikan asupan bagi tubuh. ⁶⁸

Pada hakikatnya seseorang lebih mulia melakukan pekerjaan meskipun ia hanya sekedar pencari kayu bakar dibandingkan dia yang meminta-minta atau mengemis. Dan seseorang yang bekerja hendaklah mereka melakukannya bukan hanya sekedar untuk dunia namun untuk akhirat juga agar tidak menjadi sebuah kecanduan

⁶⁸ Toyo Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1995), hlm. 61.

yang mengakibatkan diri menjadi terobsesi untuk terus bekerja dan lupa akan kewajiban sebagai umat muslim.

Kemajuan zaman kini memberikan efek samping akan kehadiran etika yang mulai pudar, bahkan jika ditelaah lebih dalam sudah berada difase musnah karena prinsip masyarakat yang menginginkan kebebasan. Faktanya, etos kerja sangat berkaitan dengan nilai kejiwaan seorang muslim diisi dengan kebiasaan positif dan mampu menunjukkan kepribadian sebagai muslim dalam hasil kerja serta sifat dan perilaku yang mengarah ke hasil yang sempurna.

Penerapan Etos kerja Islam yakni mengekspresikan sikap yang didasari semangat menuju lebih baik dengan upaya sungguh-sungguh dalam penerapan etika tersebut, dengan tujuan menghindari hal yang negatif. hal demikian dilakukan dengan cara penerapan kode etik secara tegas dalam instansi dengan baik sehingga akan melahirkan reputasi yang baik dan menguntungkan, sebagaimana penerapannya sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist.

BAB 5

PENILAIAN KINERJA

A. Pengertian Penilaian Kerja

Setiap instansi memiliki sejumlah pegawai yang memiliki kinerja yang berbeda-beda disetiap bidangnya. Oleh karena itu, instansi tersebut perlu sebuah penyelesaian untuk mengetahui seperti apa kinerja setiap pegawai untuk dijadikan evaluasi tentang kelayakan pegawai untuk bekerja di instansi tersebut. Untuk menguji kelayakan pegawai tersebut maka dilakukan penilaian kinerja sesuai dengan kebutuhan instansi.

Perlu diketahui, pengertian kinerja adalah hasil atau output dari proses yang dilakukan. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja merupakan kuantitas dan kualitas dari suatu hasil yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja adalah ketersediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawabnya akan hasil yang diharapkan.⁶⁹

Amstron dan Baron dalam Fahmi menyampaikan bahwa “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”

⁶⁹ Siti noni Evita dkk., Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* Dan *Management By Objectives* (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International *Pekbis Jurnal*, Vol.9, No.1, (Maret 2017), hlm. 19-20.

Dari teori-teori di atas maka dapat kita ketahui bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan dari karyawan dalam mencapai kegiatan yang dilakukan oleh karyawan tersebut untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Maka dari itu peneliti mengambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja adalah sebuah hasil kerja dari seorang karyawan dalam sebuah proses atau pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian sebuah organisasi tertentu

Sedangkan kinerja pegawai menurut Simamora adalah tingkatan pencapaian pegawai untuk mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kerja ini adalah proses yang mengukur kinerja pegawai dilihat dari aspek kualitatif dan kuantitatif pelaksanaan pekerjaan pegawai tersebut. Jika kinerja pegawai benar hasilnya akan memberikan manfaat yang penting bagi beberapa kalangan perusahaan seperti pegawai, supervisor, departemen SDM ataupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil selanjutnya.⁷⁰

Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya. Performance evaluation

⁷⁰ Ilham Pettalo, Pengaruh Kinerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tengah *e-Jurnal Katalogis*, Volume I Nomor 7, (Juli 2013), hlm. 113.

berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan. Penilaian formal dibutuhkan untuk membantu manajer dalam hal yang berkaitan keputusan-keputusan SDM seperti penempatan, penggajian dan lain-lain.

Dalam implikasi penilaian kinerja menganggap bahwa karyawan memahami apa standar yang digunakan pada kinerja mereka, serta penyelia memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk mendorong karyawan yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik dan meneruskan kinerja yang baik.

Penilaian kinerja berfungsi untuk mengukur kinerja karyawan dan membantu organisasi untuk memeriksa kemajuan tujuan dan sasaran yang diinginkan organisasi. Melalui sistem ini pihak penilai dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja menjadi alat yang seharusnya dapat membantu karyawan dan perusahaan mencapai tujuannya.⁷¹

Sementara itu, Kaymaz berpendapat penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi pegawai untuk melihat hasil kerjanya apakah sesuai dengan target atau tidak. Karena hal demikian berpengaruh terhadap kesuksesan karirnya. Daripada itu standar penilaian kinerja

⁷¹ Geru Setiawan dan Muhammad Hamdan, Strategi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan (*Performance Evaluation Strategy*) *AT-TA'LIM Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam* Volume 1 Edisi 1, (April 2019), hlm. 20.

menjadi tanggung jawab instansi dalam menetapkan standar yang bisa menjadi titik acuan dalam peningkatan kinerja pegawai. Proses penilaian kinerja yang dilaksanakan secara adil dan objektif harus dipahami oleh karyawan sehingga dapat dijadikan peluang bagi karyawan dalam pengembangan diri serta pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri karyawan.⁷²

Dengan adanya penerapan penilaian kinerja dalam suatu instansi, diharapkan menjadi sebuah tinjauan dalam memengaruhi prestasi kerja yang dimediasi oleh faktor yang menjadi salah satu kunci motivasi. Proses penilaian kinerja yang efektif dalam organisasi harus mampu memberikan umpan balik yang diperlukan untuk karyawan dan mengambil tindakan untuk motivasi diri mereka.⁷³

Teori Maslow mengemukakan bahwa seseorang berusaha untuk memuaskan kebutuhan menjadi salah satu yang mendasar sebelum terfokuskan kepada perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (aktualisasi diri). Setiap kebutuhan dalam hierarki tersebut harus dipuaskan menurut tingkatannya. Ketika setiap kebutuhan telah terpuaskan, maka kebutuhan akan berhenti memotivasi perilaku, dan kebutuhan selanjutnya dalam

⁷² Fadhilla Wahyuni dan hendra Lukito, Evaluasi Kinerja Dengan pendekatan Balanced Scorecard –Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran/Pertumbuhan *Jurnal Mirai Management* Volume 4 No. 2 (2019), hlm. 329.

⁷³ Febriana Aulia Prasasti dkk., Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi), *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 3, (September 2016), hlm. 249.

hierarki akan memulai memotivasi perilaku seseorang. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaannya, mencoba untuk terus meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi untuk kedepannya.⁷⁴

Pegawai yang menerima skor baik pada penilaian kinerjanya, umumnya akan termotivasi untuk tampil baik dan mempertahankan kinerjanya terutama jika ada umpan balik dari perusahaan khususnya kenaikan gaji, selain itu umpan balik positif juga diberikan oleh karyawan berupa perasaan bahagia dan merasa dihargai.

Selain itu bagi perusahaan, sistem penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai suatu alat evaluasi kinerja yang menyediakan informasi untuk memetakan potensi pegawai perusahaan. Informasi dari penilaian kinerja bagi pihak manajemen berfungsi untuk membuat keputusan terkait promosi, mutasi, kompensasi, insentif dan program pelatihan dalam karir seorang karyawan.⁷⁵

Dari beberapa pendapat mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang ditarik menjadi kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses dalam sistem penilaian yang dilakukan secara berkala terhadap kinerja pegawai yang menjadi faktor kesuksesan organisasi. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang

⁷⁴ Andriansyah Bari dan Randy Hidayat, Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Terhadap Keputusan Pembelian Merek Gadget, MOTIVASI Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 7 Nomor 1 (2022), hlm. 9.

⁷⁵ Febriana Aulia Prasasti dkk., *Loc.Cit.*.

telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Penilaian Kinerja Pegawai bertujuan untuk melihat terpenuhi atau tidaknya tuntutan yang diinginkan perusahaan baik itu dari sisi kualitas maupun kuantitas. Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa memengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Begitupun sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai.⁷⁶

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi proses penilaian kinerja, diantaranya:

1. **Indikator Penilaian Kinerja.** Kriteria kinerja menurut Schucker dan Jackson dalam Mulyana adalah, kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil.

⁷⁶ Suprihati, Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di *Sragen Jurnal Paradigma* Vol. 12, No. 01, (2014), hlm. 94-95.

2. **Metode Penilaian Kinerja.** Menurut Casio dalam Soeprihanto) metode penilaian kinerja harus mencakup lima hal, yaitu relevance (kesesuaian hasil dan tujuan), acceptability (dapat diterima), reliability (dapat dipercaya), sensitivity (dapat membedakan hasil kerja), dan practically (meningkatkan produktivitas).
3. **Penilai.** Menurut Hasibuan penetapan penilai sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian obyektif atau tidak.
4. **Pelaksanaan Penilaian Kinerja.** Hasibuan berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian.⁷⁷

Adapun Menurut Mangkunegara, beberapa faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Faktor kemampuan (*Ability*).** Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata selaras dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan serta perusahaan akan semakin melirik

⁷⁷ Cindi Ismi Januari, dkk., Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 24 No. 2 Juli 2015, (Malang: 2015), hlm. 2.

dikarenakan perusahaan membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.

2. **Faktor Motivasi (*Motivation*)**. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah kondisi pegawai yang memiliki arah yang sistematis untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental adalah sebuah kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk meraih prestasi kerja sesuai kemampuan yang diharapkan perusahaan namun mampu diperoleh pegawai.⁷⁸

Adapun Menurut Moorhead dan Chung/Megginson yang dikutip dari Buku Kinerja Karyawan oleh Dr. Harun Samsuddin, Sp.Pd., M.m, disampaikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi beberap faktor, diantaranya sebagai berikut:

1. **Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)**. Merupakan tingkat yang berkaitan dengan baik dan buruknya suatu pekerjaan yang diterima pegawai yang bisa dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan dalam bekerja serta tingkat keterampilan dan kemampuan berbicaranya.
2. **Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)**. Merupakan tingkat beban kerja yang harus diselesaikan

⁷⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 67.

pegawai dengan mengukur kemampuan kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja.

- 3. Pengetahuan Pekerjaan (Job Knowledge).** Merupakan proses penyesuaian pegawai dengan background pendidikan dan kemampuan yang dimiliki dalam pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam memahami pekerjaan yang dilakukan.
- 4. Kerjasama Tim (Teamwork).** Melihat keterkaitan pegawai dalam bekerja dengan kelompok apakah memiliki peran yang besar atau tidak dalam suatu kehidupan organisasi baik antara pegawai dengan pimpinan sehingga terlihat timbal balik yang menimbulkan keuntungan diantara keduanya.
- 5. Kreatifitas (Creativity).** Merupakan keahlian yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dan cara yang dilakukan untuk menciptakan perubahan baru guna memperbaiki tingkat keberhasilan dalam satu perusahaan atau instansi.
- 6. Inovasi (Inovation).** Merupakan kemampuan dalam menciptakan hal-hal baru yang berguna untuk memperbaiki organisasi sampai ketingkat kemajuan yang signifikan. Hal ini berkaitan dengan ide-ide yang dimiliki pegawai dalam mengatasi permasalahan yang terjadi.
- 7. Inisiatif (Initiative).** Merupakan aspek yang berkaitan dengan kemampuan dalam mengambil keputusan dengan matang dan tepat dalam menghadapi kesulitan

yang terjadi didepan mata, serta kemampuan yang akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut tanpa menunggu bantuan orang lain. Hal demikian disebut sebagai tahapan pertama dalam menghadapi masalah di kegiatan yang sedang dihadapi.⁷⁹

Maka dari penyampaian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari faktor lain yang mendukung seperti, seperti dorongan ataupun arahan orang lain serta fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang pegawai.

C. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja akan tetap dipandang sebagai bagian yang penting dari pengelolaan sebuah organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya. Bagian yang kritis dari proses penilaian adalah bagaimana penilaian itu sendiri dapat menyediakan umpan balik yang akurat dari aktivitas penilaian dan menghubungkan penilaian kepada pekerjaan dan tujuan-tujuan organisasi. Kinerja dari para pekerja dinilai dengan cara yang terstruktur berdasarkan diskripsi kerja, yaitu sebagai hasil kerja seseorang.⁸⁰

⁷⁹ Harun Samsuddin, *KINERJA KARYAWAN Tinjauan dari Dimensi gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*, (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018), hlm. 79-80.

⁸⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), hlm. 67.

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbedabeda dan organisasi lain dapat menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja.

Tujuan yang berbeda sering menimbulkan konflik. Salah satu konflik tersebut mungkin menggunakan kekuatan dan politik dalam proses penilaian dan hasil penilaian. Sistem penilaian kinerja akan bekerja baik ketika tujuan formal organisasi menggunakan penilaian kinerja yang konsisten terhadap tujuan penilaian, termasuk penilaian dan yang dinilai.⁸¹

Menurut Riva'i dan Basri tujuan penilaian kinerja diantaranya adalah:

1. *Performance Improvement*. Performance Improvement berbicara mengenai umpan balik atas kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.
2. *Compensation Adjustment*. Penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah,

⁸¹ Sri Maryuni, Kinerja Organisasi Publik dalam Memberikan Pelayanan Kepada Publik *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* vol. 21 No. 1, (Juni, 2016), hlm. 3-4.

bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.

3. *Placement Decision*. Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugastugas sebelumnya.
4. *Training and Development Needs*. Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.
5. *Career Planing and Development*. Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan di departemen SDM.
7. *Informational Inaccuracies*. Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.
8. *Job Design Error*. Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang

salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan kesalahan tersebut.

9. *Feedback to Human Resources*. Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.⁸²

Tujuan utama penilaian kinerja (*performance appraisal*) yaitu untuk menghasilkan informasi yang bersifat fakta dan akurat yang berkaitan dengan perilaku dan kinerja dari anggota-anggota organisasi dalam sebuah instansi. Semakin jelas keakuratan informasi yang didapatkan dari hasil penilaian kinerja maka akan semakin besar juga nilai dari organisasi itu sendiri

Menurut Barrett, penilaian kinerja memiliki tiga tujuan, diantaranya sebagai berikut:

1. **Administratif**. Termasuk di dalamnya adalah aktivitas individu misalnya kenaikan gaji, promosi, transfer, atau pemecatan.
2. **Pengembangan**. Informasi penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan dalam bekerja, hal ini dapat membantu karyawan dalam menetapkan tujuan untuk peningkatan kinerja.
3. **Penelitian**. Informasi penilaian kinerja sering digunakan sebagai kriteria untuk menilai validitas proses seleksi dan pelatihan.

⁸² Ariesta Heksarini, *Konsep Penilaian Kinerja*, (Bogor: Halaman Moeka Publishing, 2022), hlm. 9-11.

Ketiga tujuan tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sama untuk pencapaian tujuan organisasi. Secara umum penilaian kinerja di organisasi telah mencapai tujuan yang pertama yaitu tujuan administratif. Dokumen-dokumen hasil penilaian kinerja dianggap sangat penting karena akan digunakan sebagai dasar dilakukannya penentuan kenaikan gaji, promosi, peringatan atau bahkan pemecatan.

Dokumen-dokumen tersebut dianggap sebagai dokumen yang sah berdasar hukum bagi organisasi untuk melakukan tindakan terhadap karyawannya. Sayangnya, terlalu fokus pada tujuan administratif mengakibatkan tujuan pengembangan sering terabaikan. Sebenarnya banyak data yang dapat diperoleh organisasi dari hasil penilaian kinerja untuk melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Namun seringkali data tersebut hanya akan menjadi dokumen sejarah jika tidak ditentukan langkah ke depanberkaitandengandatahasil penilaian.

Penilaian kinerja sering dianggap sebagai tugas manajemen sumber daya manusia yang sangat melelahkan dan cenderung dipandang negatif oleh banyak pihak padahal hasil penilaian kinerja dapat dimanfaatkan dalam beberapa fungsi organisasi.⁸³

⁸³ Dewi Syarifah, *Feedback yang Berkelanjutan (Continuos Feedback) untuk Mendukung Penilaian Kinerja Efektif*, *INSAN* Vol. 12 No. 02, (Agustus 2012), hlm 121.

D. Asas-Asas Penilaian Kinerja

Seluruh Pegawai dihimbau untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja dari waktu ke waktu, hal demikian dilakukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang pernah dibuat sebelumnya dan tidak terjadi lagi di waktu yang akan datang.

Untuk memperoleh kinerja yang diinginkan, perlu dilakukan penilaian yang disesuaikan dengan asas-asas penilaian kinerja. Dengan adanya asas-asas penilaian kinerja akan memungkinkan kualitas dari pegawai yang menjalankan pekerjaan dengan harapan dipertanggungjawabkan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Pelanggar yang melakukan pelanggaran tentu akan menurunkan kualitas penilaian kinerja dan tentu tidak akan berjalan dengan baik.

Dalam praktiknya, asas-asas penilaian dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. **Secara Objektif.** Yang dimaksud secara objektif adalah penilaian yang dilakukan dengan kebenaran yang ada dan sudah ditetapkan. Dalam artian penilai dalam menilai melakukan dengan adil dan tidak mudah terpengaruhi pihak lain.

Dalam melakukan penilaian, perlu dilakukan beberapa hal diantaranya sebagai berikut:

- a. **Realistis,** melakukan penilaian sesuai dengan fakta yang ada.

- b. Terukur, setiap pekerjaan dapat menggunakan standar yang diterapkan masing-masing dalam mengukur kinerja pegawai.
 - c. Menantang, pekerjaan yang diberikan mampu memberikan pengalaman dan motivasi untuk pegawai dalam mengerjakannya.
 - d. Berdasarkan skala prioritas, artinya pekerjaan yang dikerjakan dilakukan perencanaan dalam mengerjakannya sehingga pegawai mampu menyelesaikannya dengan baik.
2. **Secara Adil.** Yang dimaksud adil disini adalah memberikan keadilan kepada pegawai dengan memberikan kesempatan sama kepada para pegawainya. Asas ini merupakan asas yang paling penting, kaarena keadilan disini memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak akan menimbulkan iri dan cemburu di antara pegawai.
- Makna keadilan yang perlu ditanamkan seorang pemimpin dalam instansi harus berdasarkan beberapa hal, diantaranya sebagai berikut:
- a. Tugas yang diberikan disesuaikan dengan posisi dan kemampuan yang dimiliki pegawai.
 - b. Penilaian disesuaikan dengan keikutsertaan pegawai dalam pekerjaan yang diberikan kepada kelompok atau organisasi.

- c. Penilaian yang akan dilakukan harus objektif serta didukung dengan data dan informasi yang sesuai dengan fakta atau yang ada.
- d. Pemberian balas budi dilakukan untuk mengapresiasi pegawai yang melakukan kontribusi dan memiliki kompetensi yang memberikan keberhasilan pada pekerjaan yang diberikan.

3. Secara Transparan. Makna dari transparan ini adalah penilaian yang dilakukan harus terbuka tanpa adanya unsur menambahkan atau mengurangi beberapa pegawai dengan tujuan tertentu. Namun terkadang kegiatan ini ada juga beberapa hal yang memang tidak perlu diberikan alasan dasar penilaian.

Berkaitan dengan sistem transparan dalam penilaian, ada beberapa hal yang termasuk dalam penilaian secara transparan ini, diantaranya sebagai berikut:

- a. Adanya parameter dalam mengukur kinerja pegawai seperti adanya kategori dalam penilaian, serta bobot yang akan diberikan dalam penilaian.
- b. Nilai yang diberikan diumumkan secara terbuka dengan tujuan tidak ada yang disembunyikan.
- c. Adanya pemberian balas jasa atas kinerja yang dilakukan pegawai, pemberian balas jasa ini harus jelas dan transparan dengan artian semua orang mengetahui sehingga tidak ada kecurigaan yang timbul di lingkungan instansi.

d. Asas Penilaian Kinerja ini harus diterapkan dengan konsep semua harus dilakukan bukan salah satunya. Jika hanya dilakukan salah satunya saja, maka hasil dari penilaian tidak akan baik atau kurang memadai.⁸⁴

E. Indikator Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja memang memerlukan atau dibutuhkan suatu teknik yang tepat, sehingga hasil pengukuran juga menghasilkan hasil yang tepat dan benar. Bukan itu saja dengan mekanisme teknik pengukuran yang baik akan memberikan gambaran yang baik terhadap hasil kinerja perusahaan sesungguhnya dan secara keseluruhan, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Menurut Kasmir, untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja karyawan.⁸⁵

Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut:

⁸⁴ Kasmir, *Majamenen Sumber Daya Manusia*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2018), hlm. 201-203.

⁸⁵ Osman Manalu, Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pda Fakultas Pertanian Universitas Sumatera Utara, *Jurnal Ilmiah "JUMANSI STINDO" Medan*, Vol. 2 No. 3 (Desember, 2020), hlm. 15.

1. Kualitas (Mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

2. Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

3. Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak

memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4. Pengawasan

Setiap pekerjaan sedang berjalan memerlukan untuk mengkoordinir kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, dengan kata lain dengan adanya pengawasan mampu menjadi jembatan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan baik. Dengan melakukan pengawasan bagi pegawai akan menghasilkan rasa tanggung jawab lebih atas pekerjaan yang diberikan, dan jika terjadi penyimpangan bisa dengan mudah dikoreksi dan diperbaiki dengan mudah dan cepat.

Sebuah pekerjaan jika tidak ada pengawasan berpengaruh pada kemampuan kinerja pegawai. Hal demikian tentu membuat pegawai tidak memberikan hasil yang baik bahkan berpengaruh buruk bagi instansi.

86

5. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga

⁸⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op.Cit.*, hlm. 208-210.

kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.⁸⁷

6. Penilaian Rata-Rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

7. Pengaruh Kesan Terakhir

Pengaruh kesan terakhir merupakan penilaian diberikan kepada karyawan pada kesannya yang terakhir. Jika pada saat akhir seseorang dinilai baik, maka selanjutnya dinilai baik. Demikian pula sebaliknya jika seseorang pada saat akhir dinilai jelek atau kurang baik, maka penilaian juga akan jelek atau tidak baik. Jadi kesan terakhir akan menjadi acuan penilaian kinerja seseorang karyawan.

8. Pengaruh Tekanan

Dalam memberikan penilaian sering kali diberikan arahan untuk melakukan sesuatu yang tidak seharusnya oleh atasannya. Tekanan untuk memberikan nilai tertentu kepada seseorang dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga mengakibatkan dalam

⁸⁷ Tanti harlena dkk., Pengaruh Kompensasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Pada Satpol PP dan Damkar, *Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara*, Vol. 2 No.1, (Januari, 2023), hlm. 37.

penilaian sipenilai melakukan penilaian dalam kondisi ketakutan.⁸⁸

Dalam melakukan penilaian kinerja memang memerlukan atau dibutuhkan suatu teknik yang tepat, sehingga hasil pengukuran juga menghasilkan hasil yang tepat dan benar. Bukan itu saja dengan mekanisme teknik pengukuran yang baik akan memberikan gambaran terhadap hasil kinerja perusahaan sesungguhnya dan secara keseluruhan, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi.

F. Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja yang baik adalah penilaian yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang hendak dinilai. Berhubungan dengan hal itu, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran serta tindak lanjut setelah dilakukan penilaian.

Menurut Wearther dan Davis, ada beberapa elemen utama dalam penilaian kinerja, diantaranya sebagai berikut:

1. *Performance Standard*. Setiap penilaian kinerja membutuhkan sebuah standar dengan adanya kejelasan yang menjadi tolak ukur terhadap kinerja kerja yang hendak diukur. Stanar yang dibuat pn harus memiliki keterkaitan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur

⁸⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia... Op.Cit.*, hlm. 208-210.

dan hasilnya dapat dilihat setelah diadakan penilaian kinerja. Perlu diketahui bahwa ada 4 hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standart penilaian kinerja, yaitu:

- a. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
 - b. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
 - c. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
 - d. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh biasbias penilai.
2. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*),

pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- a. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- b. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- c. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- d. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
- e. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
- f. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-*

based criteria, behaviour-based criteria. People-based criteria dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk selection dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan. Product-based criteria biasanya dianggap lebih baik daripada people - based criteria. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.⁸⁹

3. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Dalam situasi pengukuran kerja sesungguhnya, perlu membandingkan citra pemikiran atas “pelaksanaan normal” dengan apa yang diobservasi (diamati). Pengukuran ini masuk perhitungan standar pelaksanaan sebagai faktor, dan standar akhir (final) tidak akan lebih tepat dibanding dengan tingkatan (rating).

Menurut Wirawan sistem pengukuran kinerja yang praktis meliputi

- a. Pengukuran waktu yang di amati sesungguhnya dan
- b. Penyesuaian waktu observasi untuk mendapatkan “waktu normal” dengan cara pengukuran prestasi (*performance rating*).⁹⁰

⁸⁹ Elwood S Buffar, *Manajemen Produksi/Operasi*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 1997), hlm. 317.

⁹⁰ William R. Werther., dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 1993), hlm. 346

4. Analisis Data Pengukuran

Setelah menetapkan standar pengukuran, kemudian mulailah dikumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data dapat dikumpulkan dengan melakukan wawancara, survei langsung, atau meneliti catatan pekerjaan dan lain sebagainya. Data-data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah ada perbedaan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.

5. Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai.⁹¹

G. Metode Penilaian Kinerja

Pada proses penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa metode yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja masing-masing karyawannya. Menurut Veithzal Rivai, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil , termasuk

⁹¹ Heru Setiawan dan Muhammad Hamdan, Strategi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan (*Performance Evaluation Strategy*), *AT-TA'LIM Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam* Volume 1, Edisi 1, (April 2019), hlm. 20-23.

tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Di dalam dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, maka karyawan memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Sementara itu, Cascio menyatakan bahwa "*Performance appraisal is the systematic description of individual or group job relevant strengths problem both plaque performance appraisal, they are not insurmountable*".

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *post oriented appraisal methods* atau penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu dan *future oriented appraisal* atau penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan.

Post based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah di ukur, terutama secara kualitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang – kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang – kadang sangat subjektif dan memiliki banyak biasnya.

Adapun menurut Mondy dan Noe metode-metode penilaian kinerja yang bisa digunakan diantaranya sebagai berikut:

1. *Written Essays* Merupakan tehnik penilaian kinerja yaitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran – saran untuk pengembangan kinerja tersebut.
2. *Critical Incidents* Merupakan tehnik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behavior*) pegawai
3. *Graphic Rating Scales*. Merupakan tehnik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor – faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jikatingkat inisiatif dan tanggung bjawab karyawan tersebut biasa saja, misalnya, maka ia akan diberikan nilai 3 atau 4 dan beitu seterusnya untuk menilai faktor – faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.
4. *Behavioutrally Anchored Rating Scales* (BARS) Merupakan tehnik penilain kinerja yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku

kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila karyawan bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerjanya lumayan. Bila karyawan itu membantu pelanggan yang kesulitan atau bingung, ia diberikan skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan dan seterusnya. Metode ini mendiskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang di harapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.

5. *Multiperson Comparison* Merupakan tehnik penilaian klerja yaitu seorang karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*meriy system*), promosi dan penghargaan perusahaan.
6. *Management By Objectives* (MBO) Metode ini juga merupakan penilaian kinerja, yaitu karyawan dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan–tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan–tujuan ini tidak ditentukan oleh manager saja, melainkan

ditentukan dan disepakati bersama oleh pada karyawan dan manager.⁹²

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya.

H. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja tidak selama berjalan mulus, ada banyak ditemui kesalahan-kesalahan yang terjadi. Munchinsky memaparkan bahwa ada beberapa kesalahan dalam penilaian diantaranya:

1. *Leniency Errors*. Penilai memberikan penilaian di bawah atau di atas tingkat kemampuan yang “sebenarnya” (jika dapat dipastikan). Penilaian yang cenderung menilai lebih rendah daripada kemampuan yang sebenarnya disebut *severity* atau *negative leniency*. Sedangkan penilaian yang cenderung menilai lebih tinggi dari kemampuan yang sebenarnya disebut *positive leniency*. Kesalahan ini biasanya terjadi karena penilai menggunakan standar personal yang berasal dari kepribadiannya atau pengalaman yang ia miliki sebelumnya.

⁹² Robert Kreitner dan Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hlm. 303-304

2. *Halo Errors*. *Halo Errors* adalah evaluasi (baik atau buruk) yang didasarkan pada penilaian umum penilai mengenai seorang karyawan. Oleh karena itu, penilai biasanya memiliki sikap yang baik atau buruk terhadap karyawan sehingga memengaruhi evaluasi terhadap karyawan tersebut. Biasanya penilai memiliki penilaian yang kuat misalnya terhadap satu aspek penting dari kinerja karyawan. Hal tersebut kemudian digeneralisasi pada faktor kinerja yang lain, dan karyawan tersebut dinilai secara umum baik atau buruk.
3. *Central-Tendency Errors*. Berkaitan dengan keengganan penilai untuk memberikan penilaian yang ekstrim, yaitu tinggi atau rendah. Setiap orang memiliki kemampuan “ratarata” sehingga hanya bagian tengah yang digunakan. Hal ini mungkin terjadi ketika penilai harus menilai aspek kinerja yang tidak umum. Daripada tidak menilai, mereka bermain aman dan mengatakan bahwa kemampuan “yang tidak jelas” karyawan tersebut tergolong rata-rata.

Beberapa jenis kesalahan dalam penilaian di atas, secara umum bersumber dari penilai, yaitu pada proses penilaian. Namun beberapa kesalahan tersebut dapat diminimalisasi dengan merancang sistem penilaian kinerja yang efektif, sehingga berbagai jenis kesalahanyang

bersumberdari alat, proses maupun hasil penilaian kinerja dapat diperbaiki.⁹³

Sedangkan, Menurut Wilson ada berbagai kemungkinan kesalahan atau hal yang sedikit menimbulkan efek buruk saat melakukan penilaian kinerja karena adanya keliruan dalam melakukan penilaian, diantaranya sebagai berikut:

1. **Efek Halo.** Suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seorang karyawan.
2. **Kecenderungan Penilaian Terpusat.** Kesalahan ini terjadi karena memberikan nilai atau angka rata-rata dalam menilai kinerja karyawan.
3. **Bias Terlalu Lunak dan Keras.** Kesalahan penilaian karena penentuan penilaian diberi standar hanya berkapasitas dua pilihan seperti sangat baik dan sangat jelek.
4. **Pengaruh Kesan Terakhir.** Kesalahan dilakukan dikarenakan penilaian yang dilakukan hanya menilai kegiatan yang dilakukan pegawai terakhir kali.
5. **Prasangka Pribadi.** Kesalahan terjadi karena penilai menilai pada satu faktor yang ditentukan oleh penilai itu sendiri.

⁹³ Dewi Syarifah, *Feedback yang Berkelanjutan (Continuous Feedback)* untuk Mendukung Penilaian Kinerja Efektif, *INSAN* Vol.14 No.2, (Agustus, 2012), hlm. 122-123.

6. **Kesalahan Kontras.** Kesalahan terjadi karena penilai melakukan penilaian dengan sistem perbandingan karyawan dnegan karyawan lain bukan berdasarkan standar kerja.
7. **Kesalahan Serupa Dengan Saya.** Kesalahan terjadi karena penilai membandingkan diri dengan karyawan yang dinilai.⁹⁴

Kesalahan penilaian ini harus segera dapat diminimalisir sedemikian rupa agar tidak terjadi kesalahan dalam penilaian. Kesalahan penilaian ini tentu akan merugikan karyawan yang dinilai. Oleh karena itu, penilai juga harus diberi pedoman cara-cara untuk menilai suatu karyawan sesuai dengan asas-asas penilaian kinerja karyawan. Bahkan calon penilai sebaiknya diberikan semacam sosialisasi atau pelatihan sebelum melakukan penilaian guna menghindari halhal seperti yang dijelaskan di atas.

⁹⁴ Bangun Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, (Jakarta: Indeks, 2012), hlm. 246-248.

BAB 6

MANAJEMEN PELAYANAN

A. Pengetian Pelayanan

Pelayanan (*customer service*) memiliki pengertian secara umum yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan perantara pelayanan dengan melakukan pemenuhan kebutuhan pelanggan.⁹⁵

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa pelayanan adalah sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain, sedangkan melayani yaitu membantu menyiapkan (membantu apa yang diperlukan seseorang).⁹⁶ Pada hakekatnya pelayanan adalah serangkaian kegiatan yang merupakan proses. Sebagai proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat, proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain.

R.A Supriyono berpendapat bahwa pelayanan adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi yang menyangkut kebutuhan pihak konsumen dan menciptakan kesan tersendiri, adanya pelayanan yang baik akan memberikan kepuasan bagi konsumen, yang hal

⁹⁵ Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm .22

⁹⁶ *Tim Penyusun, Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1990), h. 415

demikian merepkan kunci penting menarik perhatian konsumen untuk menggunakan jasa yang ditawarkan.⁹⁷

Sedangkan definisi yang lain menyatakan bahwa pelayanan atau service adalah setiap kegiatan atau manfaat yang diberikan suatu pihak kepada pihak lainnya yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak pula berakibat pemilikan sesuatu dan produksinya dapat atau tidak dapat dikaitkan dengan suatu produk fisik.

Dilain halnya Munir menyampaikan dalam bukunya bahwa merupakan kegiatan yang oleh seseorang (sekelompok orang) dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lainnya sesuai dengan haknya. Munir mengemukakan bahwa pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar baik dalam waktu yang diperlukan maupun hasilnya. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan agar hasil akhir memuaskan kepada pihak-pihak yang mendapatkan pelayanan.⁹⁸

Menurut Kotler pengertian pelayanan yaitu setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud

⁹⁷ Malayu Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005), Cet. Ke-4, hlm. 152.

⁹⁸ Munir, *Manajemen Pelayanan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 275.

dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Menurut Fandy Tjiptono pelayanan (*service*) bisa dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri atas dua komponen utama, yakni *service operations* yang kerap kali tidak tampak atau tidak diketahui keberadaannya oleh pelanggan (*back office* atau *backstage*) dan *service delivery* yang biasanya tampak (*visible*) atau diketahui pelanggan (sering disebut pula *front office* atau *frontstage*).⁹⁹

Adapun pengertian pelayanan prima menurut Daryanti dan Sertobudi yaitu pelayanan yang terbaik diberikan oleh perusahaan demi memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan, baik pelanggan dari perusahaan itu sendiri atau dari luar perusahaan.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa di dalam pelayanan selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pihak produsen, meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadari. Pelayanan bukan suatu barang, melainkan suatu proses atau aktivitas yang tidak berwujud. Pengertian pelayanan dalam konteks Biro Perjalanan ialah memberikan pelayan sesuai dengan standar prosedur pelayanan yang ada, dan harus dengan SALAM (Senyum Amanah Luwes Antusias Melayani) baik dalam memberikan penjelasan alur perjalanan maupun complain pelanggan.

⁹⁹ Febi Silvia, Pelayanan Prima dan Kepuasan Pelanggan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPB) Makasar II, *Tesis*, (Makasar, 108), hlm. 3.

B. Tujuan Pelayanan Prima

Menurut Mukarom Zaenal dan Wijaya Laksana, pelayanan prima merupakan terjemahan istilah “*excellent service*” yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi layanan.¹⁰⁰

Menurut Firmansyah pelayanan prima adalah pelayanan yang baik dan memuaskan pelanggan atau masyarakat atau pemangku kepentingan lainnya; upaya memenuhi kebutuhan atau permintaan; menyiapkan, mengurus yang diperlukan secara prima, sehingga pelanggan mendapatkan sesuatu yang melebihi harapannya.

Tujuan Pelayanan Prima menurut Suminar adalah memberdayakan masyarakat bukan memperdayakan sehingga akan menumbuhkan kepercayaan publik atau masyarakat kepada pemerintahannya. Sedangkan menurut Suyyety dan Gita Kurniawan tujuan dari pelayanan prima merupakan untuk menimbulkan kepercayaan dan kepuasan kepada pelanggan, dan untuk menjaga agar pelanggan merasa dipentingkan dan diperhatikan segala kebutuhannya.

¹⁰⁰ Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana, *Manajemen Pelayanan Publik*, (Bandung: Pustaka Setia, 2005), hlm. 15.

Sedangkan menurut Daryanto tujuan pelayanan prima terbagi atas beberapa bagian diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pelayanan yang memiliki mutu tinggi kepada pelanggan.
2. Memberikan kesan puas kepada pelanggan sehingga pelanggan mengambil keputusan untuk membeli jasa atau sesuatu yang ditawarkan pada saat itu.
3. Melahirkan kepercayaan kepada pelanggan
4. Menghindari hal yang menimbulkan tuntutan-tuntunan yang tidak memiliki keuntungan dikemudian hari.¹⁰¹
5. Menjaga ke konsistenan dalam mempertahankan perhatian pelanggan.

Tujuan pelayanan prima yang lain adalah memberikan pelayanan dengan standar kualitas yang tinggi dan selalu mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan setiap saat, secara konsisten dan akurat.

Dalam pelaksanaannya karena pelayanan prima merupakan pelayanan yang sangat baik dan pelayanan yang memiliki ciri khas kualitas (*quality nice*), sehingga apabila perusahaan memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada pelanggan maka akan menghasilkan berbagai macam keuntungan diantaranya:

1. Pelanggan dapat menjalin hubungan yang kuat dengan perusahaan.

¹⁰¹ Daryanto dan Ismanto Setyabudi, *Konsumen dan Pelayanan Prima*, (Yogyakarta: Gava Media, 2014), hlm. 51.

2. Perusahaan dapat memahami kebutuhan serta harapan pelanggan.
3. Perusahaan dapat bertahan hidup dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin pesat.

C. Unsur-Unsur Pelayanan Prima

Tujuan pelayanan prima merupakan pelayanan yang melakukan persiapan yang dibutuhkan oleh publik, dan cara dalam menyatakan dengan tepat kepada publik mengenai pilihannya dan cara mengaksesnya yang direncanakan dan disediakan oleh pemerintah.

Dalam pelayanan prima, ada beberapa unsur-unsur dasar yang harus diperhatikan, diantaranya sebagai berikut:

1. Hak dan kewajiban harus jelas dan diketahui tanpa adanya unsur menutupi diantara pihak pemberi dan pegawai yang melakukan pelayanan umum.
2. Pengaturan dalam kegiatan pelayanan harus disesuaikan dengan kondisi yang terjadi dan kemampuan masyarakat dalam proses transaksi pembayaran yang sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
3. Kualitas, dalam proses pelayanan hendaknya memberikan pelayanan yang nyaman, aman dan sesuai dengan hukum yang berlaku.
4. Kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan yang diselenggarakan pemerintah yang memiliki tarif yang

mahal, hendaknya melibatkan masyarakat untuk ikut andil dalam kegiatan.¹⁰²

Kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan yang berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti citra kualitas pelayanan bukanlah persepsi dari penyedia jasa tetapi dari para pelanggan. Para pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa suatu instansi, sehingga merekalah yang seharusnya kualitas pelayanan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan jasa.

D. Karakteristik Pelayanan Prima

Kenyataannya pelayanan dapat merupakan suatu kerja (penampilan) yang tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut, sedangkan definisi berikutnya yang dikemukakan oleh Lovelock menyatakan bahwa pelayanan terhadap pelanggan dapat dilakukan dengan bantuan teknologi dan bantuan telekomunikasi. Itulah sebabnya maka agar penyedia jasa selalu dalam posisi unggul dan mendapat kepercayaan penuh, maka pelayanan pelanggan harus bersifat proaktif, up to date, efektif dan efisien.

¹⁰² Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 13.

Menurut Tjiptono, ada 4 karakteristik pokok dari pelayanan, diantaranya:

1. *Intagibility* (Tidak Berwujud)

Jasa atau layanan berbeda secara signifikan dengan barang fisik. Bila barang merupakan suatu objek, alat, material atau benda yang bisa dilihat, disentuh dan dirasa dengan panca indera; maka jasa/layanan justru merupakan perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja (*performance*), atau usaha yang sifatnya abstrak. Bila barang dapat dimiliki, maka jasa/layanan cenderung hanya dapat dikonsumsi tetapi tidak dapat dimiliki (*non-ownership*). Jasa bersifat *intangible*, artinya jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Seorang konsumen jasa tidak dapat menilai hasil dari sebuah jasa sebelum ia mengalami atau mengkonsumsinya sendiri.

2. *Inseparability* (Tidak Terpisahkan)

Barang biasanya diproduksi terlebih dahulu, kemudian dijual, baru dikonsumsi. Sedangkan jasa umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa/layanan bersangkutan. Keduanya memengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa/layanan bersangkutan. Dalam hubungan antara penyedia jasa dan pelanggan

ini, efektifitas staf layanan merupakan unsur kritis. Implikasinya, sukses tidaknya jasa/layanan bersangkutan ditunjang oleh kemampuan organisasi dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, sistem kompensasi, pelatihan, dan pengembangan secara efektif.

3. *Variability* (Bervariasi)

Layanan bersifat variabel atau heterogen karena merupakan non-standardized output, artinya bentuk, kualitas dan jenisnya sangat beraneka ragam, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana layanan tersebut dihasilkan.

Terdapat tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa, yaitu:

- 1) Kerjasama atau partisipasi pelanggan selama penyampaian layanan
- 2) Moral/motivasi karyawan dalam melayani pelanggan
- 3) Beban kerja perusahaan.

4. *Perishability* (Tidak Tahan Lama)

Perishability berarti bahwa jasa/layanan adalah komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu yang akan datang, dijual kembali, atau dikembalikan. Permintaan jasa juga bersifat fluktuasi dan berubah, dampaknya perusahaan jasa seringkali mengalami masalah sulit. Oleh karena itu perusahaan jasa

merancang strategi agar lebih baik dalam menjalankan usahanya dengan menyesuaikan permintaan dan penawaran.¹⁰³

Menurut Priansa, tujuan dari pelayanan prima mesti dipahami dengan seksama. Tujuan dari pelayanan prima pada umumnya merupakan mampu memberikan kepuasan masyarakat dalam pelayanan tanpa memandang kalangan manapun. Mengenai hal demikian, maka terdapat beberapa karakteristik pelayanan prima, diantaranya sebagai berikut:

1. **Efektif.** Pelayanan yang diberikan oleh instansi publik harus efektif, dengan kata lain mengutamakan pencapaian yang berhubungan dengan tujuan dan sasaran dari instansi.
2. **Efisien.** Pelayanan sebuah instansi harusnya efisien, dengan maksud efisien disini adalah sebagai berikut:
 - a. Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan.
 - b. Di cegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan

¹⁰³ Didi Sujadi, Analisis Hubungan Kualitas Pelayanan Dan Persepsi Harga Dengan Kepuasan Konsumen (Studi Kasus Di Ruang Kenanga Rawat Inap RSUD Kabupaten Tangerang), *JURNAL MADANI: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, Vol. 2 No.1, (Maret, 2019), hlm. 118.

adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

3. **Sederhana.** Prosedur yang dilakukan perlunya berkaitan dengan hal yang mampu dipahami pelanggan seperti mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudha dipahami serta bisa memberikan feedback secara nyata kepada pelanggan karna mampu dimengerti dengan mudah.
4. **Kejelasan dan Kepastian.** Makna demikian berkaitan dengan prosedur atau tata cara pelayanan, Pesyaratan pelayanan (baik teknis maupun administrasi), bertanggung jawab dan memenuhi wewenang dalam memberikan pelayanan, berkaitan dengan biaya atau tarif pelayanan dan cara pembayarannya dan yang terakhir berkaitan dengan jadwal atau waktu penyelesaian pelayanan.
5. **Keterbukaan.** Dalam pelayanan prima perlunya memberikan pelayanan yang prosedur maupun tata cara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian rincian waktu/tarif serta hal-hal lain dilakukan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat tanpa diminta.
6. **Ketepatan Waktu.** Dengan ketepatan waktu mampu menjadi tolak ukur dalam menyelesaikan pelayanan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

7. **Responsif.** Maksud dalam hal ini adalah mampu memberikan tanggapan yang cepat dalam menyelesaikan masalah masalah, kebutuhan dan aspirasi yang sedang dilayani.
8. **Adaptif.** Pelayanan yang diberikan mampu menyesuaikan dengan tuntutan, keinginan, serta aspirasi publik yang dilayani yang senantiasa bersifat dinamis.¹⁰⁴

E. Prinsip-Prinsip Pelayanan Prima

Dalam pelayanan publik juga terdapat beberapa prinsip yang perlu untuk dilaksanakan agar pelayanan publik dapat terlaksana dengan baik. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik menurut UU No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik adalah sebagai berikut :

1. Kesederhanaan, prosedur atau tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tidak berbelit-belit, mudah untuk dipahami dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan mencakup beberapa seperti Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan umum. Unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dala pelaksanaan

¹⁰⁴ Donni Junni Priansa, *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 60.

pelayanan publik. Rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran.

3. Kepastian waktu, pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah di tentukan.
4. Akurasi, produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan kepastian hukum.
5. Rasa aman, proses dan produk publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
6. Tanggung jawab, pimpinan penyelenggaraan pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
7. Kelengkapan sarana dan prasarana, tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.
8. Kemudahan akses, tempat dan lokasi serta sarana dan prasarana kerja yang memadai dan mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi informatika.
9. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, pemberian layanan harus bersikap disiplin, sopan, dan santun, ramah serta memberikan pelayanan yang ikhlas.
10. Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertib, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi,

lingkungan yang indah, sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.¹⁰⁵

Adapun prinsip pelayanan prima berdasarkan prinsip-prinsip yang berhubungan dengan sikap (*Attitude*) yang baik dan benar, memberikan perhatian (*Attention*) penuh, dan tindakan (*Action*) yang cepat dan tepat.

Berdasarkan Konsep sikap (*Attitude*) Prinsip pelayanan prima, diantaranya:

1. Melayani pelanggan dengan berpenampilan rapih dan sopan.
2. Berpikir positif dalam melayani pelanggan.
3. Bersikap menghargai dalam melayani pelanggan.

Berdasarkan konsep perhatian (*Attention*) prinsip pelayanan prima, meliputi:

1. Memahami dan mendengarkan kebutuhan dari pelanggan.
2. Selalu memperhatikan dan menghargai sikap pelanggan.
3. Memberikan perhatian penuh kepada pelanggan.

Prinsip pelayanan prima berdasarkan tindakan (*Action*), diantaranya:

1. Mencatat setiap keluhan dan pesan yang diinginkanpelanggan.

¹⁰⁵ UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 25 TAHUN 2009.

2. Melakukan pendataan dan pencatatan dari kebutuhan pelanggan.
3. Dapat menjelaskan dan menyimpulkan kebutuhan pelanggan.
4. Mewujudkan kebutuhan pelanggan.
5. Selalu mengucapkan terimakasih kepada pelanggan.

Selain itu, ada beberapa hal yang harus diperhatikan berhubungan dengan konsep pelayanan prima, diantaranya:

1. Apabila dihubungkan dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat maka selalu memberikan yang terbaik terhadap masyarakat.
2. Pelayanan didasarkan pada standar pelayanan yang maksimal.
3. Untuk lembaga yang sudah memiliki standar pelayanan maka pelayanan prima merupakan pelayanan yang memenuhi standar yang sudah dibuat.
4. Apabila pelayanan yang dilaksanakan telah memenuhi standar maka adanya terobosan baru terkait pelayanan prima yaitu pelayanan yang melebihi standarnya.¹⁰⁶

F. Dimensi Kualitas Pelayanan

Dalam mengukur sebuah kualitas Pelayanan, hendaknya digunakan beberapa yang dianggap mampu

¹⁰⁶ Freddy Rangkuti, *Customer Care Excellent Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Pelayanan Prima Plus Analisis Kasus Jasa Raharja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), hlm. 290.

menjadi penentu kualitas pelayanan itu sendiri. Menurut Parasuraman, ada 5 pembagian dalam mengukur kualitas pelayanan, diantaranya sebagai berikut:

1. *Reliability*, adalah kemampuan dalam usaha memberikan pelayanan yang telah dijanjikan kepada pelanggan dengan konsep disegerakan, akurat serta memuaskan. Ada beberapa indikator kualitas pelayanan dalam dimensi *reliability* yaitu kecermatan dalam melayani pelanggan, standar pelayanan yang jelas, serta kemampuan instansi dalam penggunaan alat bantu selama proses pelayanan terjadi.
2. *Responsiveness*, adalah keinginan yang dimiliki pegawai untuk memberikan dukungan kepada pelanggan dalam menyediakan layanan yang reaktif. Ada beberapa indikator dalam dimensi *responsiveness* yaitu adanya respon baik kepada pelanggan, dilakukan pelayanan yang cepat, tepat dan cermat serta tepat waktu dan keluhan dari pelanggan diterima instansi tanpa memandang kondisi sosialnya.
3. *Assurance*, adalah pengetahuan dan kesopanan karyawan Perusahaan dan kemampuan untuk meningkatkan rasa percaya pelanggan. Ada beberapa indikator pelayanan dalam dimensi *Assurance*, yaitu adanya jaminan yang diberikan instansi dengan konsep tepat waktu, biaya dan legalitas kepada pelanggan.

4. *Attention*, adalah kemampuan membangun hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan pemahaman akan kebutuhan pelanggan. Adapun indicator dalam dimensi *attention*, yaitu melayani dengan sopan santun dan ramah, menghargai, mendahulukan kepentingan pelanggan serta melayani tanpa ada unsur diskriminatif.
5. *Tangible*, adalah salah satu bentuk layanan yang tepat dilihat secara langsung termasuk fasilitas fisik, peralatan staf dan fasilitas komunikasi. Adapun indicator dalam dimensi *tangible* yaitu memiliki beberapa kemudian seperti kemudahan dalam proses pelayanan, penggunaan alat bantu, penampilan dalam melayani, kenyamanan tempat penyedia pelayanan, kedisiplinan dan kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan.¹⁰⁷

G. Kualitas Pelayanan Prima

Setiap pelayanan yang diberikan oleh organisasi pemberi pelayanan harus bisa memenuhi harapan masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Dalam memberikan pelayanannya dibutuhkan prosedur yang fleksibel, sederhana dan sesuai dengan kondisi masyarakat sehingga menjamin kepuasan dari pihak yang dilayani. Oleh karena itu organisasi birokrasi yang

¹⁰⁷ Christine Mokoginta dkk, Peningkatan Kualitas Pelayanan Untuk Kepuasan Publik Pada Pengadilan Tata Usaha Negara Manado *JURNAL MABP* Volume 5 Nomor 1 (2023), hlm. 84-85.

memberikan jasa pelayanan harus berorientasi penuh pada kebutuhan masyarakat bukan kepentingan mereka sendiri karenanya pelayanan yang diberikan harus bermutu.

Kualitas pelayanan merupakan perbandingan antara kenyataan atas pelayanan yang diterima dengan harapan atas pelayanan yang ingin diterima. Pada awalnya instrumen untuk mengukur kualitas pelayanan (*service quality*) dikembangkan oleh peneliti pemasaran untuk melakukan evaluasi terhadap kualitas pelayanan yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Kinerja pelayanan menyangkut hasil pekerjaan, kecepatan kerja, pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan harapan pelanggan, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika ini error menjadi sebab terjadinya keluhan yang sering terdengar dari masyarakat yang berhubungan dengan aparatur pemerintah adalah selain berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, perilaku oknum aparatur yang kadang kala kurang bersahabat, ketepatan waktu, kuantitas dan kualitas pelayanan masih sangat rendah.

Rendahnya kinerja pelayanan akan menciptakan citra buruk pada instansi pemerintah, dimana pelanggan (masyarakat) yang merasa tidak puas akan menceritakan kepada orang lain (*negative word of mouth*). Sebaliknya, semakin tinggi kinerja pelayanan akan menjadi nilai tambah yang menyebar secara

positif (positive word of mouth) yang sulit dikendalikan oleh organisasi karena merasa puas terhadap pelayanannya.

Kepuasan masyarakat sangat dipengaruhi oleh bagaimana cara atau perilaku petugas dalam memberikan pelayanan. Oleh karena itu aparatur pemerintah hendaknya memperhatikan dimensi-dimensi di atas untuk menciptakan kepuasan masyarakat. Tentu saja hal ini bukan sesuatu yang mudah dilakukan, karena memerlukan proses dan waktu yang panjang untuk mengubah kultur yang telah melingkupi pola sikap dan perilaku birokrasi pemerintah selama ini.

Perubahan paradigma pelayanan harus diikuti dengan perubahan kultur, sikap, dan perilaku aparatur pemerintah selaku pelayan masyarakat. Pelayanan tidak hanya sebagai wacana saja tetapi dengan sepenuh hati diimplementasikan dalam perilaku melayani sehari-hari.

Dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas ada dua pelanggan yang harus mendapat perhatian jajaran manajemen yaitu pelanggan internal dan eksternal. Kepuasan pelanggan internal (karyawan) harus diperhatikan lebih dahulu agar mereka mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Perhatian tersebut dapat berupa pemberian insentif ataupun bentuk kompensasi lain yang nantinya akan meminimalisir terjadinya “pungutan liar” dalam proses pelayanan.

Sementara untuk menjadi seorang yang profesional dalam memberikan pelayanan maka aparatur negara harus memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang bidang tugas masing-masing, sebagaimana dinyatakan bahwa pelayanan profesional adalah kemampuan seseorang yang memiliki profesi melayani kebutuhan orang lain atau yang profesional menanggapi kebutuhan khas orang lain.

Sementara kualitas adalah pemenuhan terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan atau klien serta kemudian memperbaikinya secara berkesinambungan. Berdasarkan konsep pelayanan dan kualitas di atas maka dapat ditarik satu kesimpulan bahwa pelayanan masyarakat yang berkualitas (*excellent service*) adalah setiap usaha membantu atau menyiapkan segala bentuk urusan yang dilakukan aparatur pemerintah dengan tujuan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (masyarakat).

Untuk dapat menilai sejauh mana mutu layanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu mutu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk.

Menurut Zethaml (1990) mengemukakan tolok ukur kualitas pelayanan publik dapat dilihat dari sepuluh dimensi antara lain meliputi:

1. *Tangible*, terdiri atas fasilitas, peralatan, personil, dan komunikasi. Aspek tampilan fisik (*tangible*) yang disediakan menjadi penentu kepuasan dari pengguna jasa.
2. *Reliable*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
3. *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap mutu layanan yang diberikan.
4. *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan layanan.
5. *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
6. *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
7. *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
8. *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
9. *Communication*, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.

10. *Understanding the costumer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.¹⁰⁸

Apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima atau dirasakan melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang buruk.

H. Indikator Pelayanan Prima

Atep memaparkan budaya pelayanan prima menjadi A6 (enam) yaitu antara lain kemampuan (*ability*), sikap (*attitude*), penampilan (*appearance*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*), dan tanggungjawab (*accountability*)” yang selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan adalah pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program layanan prima yang dapat meliputi kemampuan dalam bidang kerja yang ditekuni untuk melaksanakan komunikasi yang efektif,

¹⁰⁸ Ramli S dan Hasbullah, Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pemohon Perizinan Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMTSP) Kabupaten Mamuju *FORUM EKONOMI* Volume 23 Nomor 1 (2021), hlm. 78-79.

mengembangkan motivasi dan menggunakan public relation sebagai instrumen dalam membawa hubungan ke dalam dan keluar organisasi/perusahaan.

2. Sikap (*attitude*)

Pentingnya sikap dalam menghadapi customer atau pelanggan menjadikan sikap sebagai hal yang vital bagi suatu pelayanan terutama pelayanan prima. Pelayanan terbaik ditunjukkan dengan bagaimana sikap atau perilaku pegawai dalam melayani customer. Oleh karena itu, meskipun sikap notabene tergantung dari pribadi masing-masing orang, namun seringkali sikap memiliki peraturan atau standar tersendiri tentang bagaimana perandai menghadapi customer dengan baik.

3. Penampilan (*appearance*)

Penampilan pegawai termasuk hal yang cukup penting bagi terbentuknya kualitas pelayanan yang prima terhadap masyarakat. Hal ini dikarenakan, penampilan merupakan salah satu wujud yang menunjukkan identitas serta kesungguhan pelayanan yang akan diberikan.

4. Perhatian (*attention*)

Bentuk kepedulian atau perhatian yang diterapkan di setiap instansi sesuai dengan nilai budaya instansi itu sendiri. Budaya tersebut harus terdiri dari Sinergi, Adaptif, Terpercaya, dan Unggul, dimana perhatian termasuk ke dalam salah satu poin yaitu adaptif.

Sehingga meskipun sebuah perhatian adalah sikap alami yang dimiliki manusia, namun pada manajemen perusahaan memiliki standar ataupun peraturan tersendiri yang di dalamnya berkaitan dengan bagaimana suatu perhatian tersebut dibentuk.

Adaptif sendiri merupakan daya, semangat dan hasrat yang pantang menyerah, proaktif merespon perubahan dan kaya akan inovasi. Di dalam poin adaptif, perhatian (*attention*) diharapkan datang dari kesadaran masing-masing pegawai ketika menghadapi para customer. Dengan begitu customer merasa dihargai dan diberi perhatian oleh pihak perusahaan atau instansi, sehingga ibarat kata mereka membayar jasa layanan yang diberikan dengan harga setinggi apapun, customer tidak akan merasa rugi atau keberatan jika sebanding dengan kepuasan pelayanan yang didapatkan

5. Tindakan (*action*)

Wujud dari kegiatan nyata bukan hanya berupa sikap dan perhatian saja seperti dalam poin sebelumnya, melainkan dengan perilaku yang sebenarnya dalam bertindak dan menyikapi pelanggan. Sesuai dengan pengertian tersebut, Setiap instansi hendaknya melakukan dan menerapkan tindakan (*action*) sebagai salah satu aspek pelayanan prima yang diberikan kepada customer. Tindakan tersebut antara lain dengan memeriksa keamanan penumpang setelah check in atau sebelum boarding, dan sebagainya.

6. Tanggung jawab (*accountability*)

Tanggung jawab yaitu suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Sesuai dengan aspek tanggung jawab yang merupakan salah satu poin dalam penyelenggaraan pelayanan prima, tanggung jawab dilakukan oleh para pegawai salah satunya melalui sistem atau mekanisme standar perusahaan untuk menampung segala pengaduan pelanggaran atau potensi pelanggaran yang dapat berdampak buruk bagi instansi. Sehingga dengan adanya sistem tersebut diharapkan tidak terjadi kerugian maupun risiko.¹⁰⁹

Adapun menurut De Vreya dalam Hardiyansyah (2011:50) dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, ada 7 dimensi dan indikator yang harus diperhatikan:

1. *Self-esteem* (harga diri), dengan indikator: pengembangan prinsip pelayanan; menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya; menetapkan tugas pelayanan yang futuris dan berpedoman pada kesuksesan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

¹⁰⁹ M. Nasiruddin dan Eva Hany Fanida, Kualitas Pelayanan Prima (Excellent Service) di PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya, *Kajian Manajemen Pelayanan Publik*, Volume 01 Nomor 01, (2018), hlm. 4-6.

2. *Exceed-expectation* (memenuhi harapan), dengan indikator penyesuaian standar pelayanan; pemahaman terhadap keinginan pelanggan; dan pelayanan sesuai harapan petugas.
3. *Recovery* (pembenahan), dengan indikator: menganggap keluhan merupakan peluang, bukan masalah; mengatasi keluhan pelanggan; mengumpulkan informasi tentang keinginan pelanggan; uji coba standar pelayanan; dan mendengar keluhan pelanggan.
4. *Vision* (pandangan ke depan), dengan indikator: perencanaan ideal di masa depan; memanfaatkan teknologi semaksimal mungkin; dan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
5. *Improve* (perbaikan), dengan indikator: perbaikan secara terus menerus menyesuaikan dengan perubahan; mengikutsertakan bawahan dalam penyusunan rencana; investasi yang bersifat non material (training) penciptaan lingkungan yang kondusif; dan penciptaan standar yang responsif.
6. *Care* (perhatian), dengan indikator: menyusun sistem pelayanan yang memuaskan pelanggan; menjaga kualitas; menerapkan standar pelayanan yang tepat; dan uji coba standar pelayanan.
7. *Empower* (pemberdayaan), dengan indikator: memberdayakan karyawan/bawahan: belajar dari

pengalaman; dan memberikan rangsangan, pengakuan dan penghargaan.¹¹⁰

Komunikasi yang baik dan benar merupakan bagian penting dalam sebuah pelayanan. Dan pelayanan prima hendaknya diterapkan dan terus diperbaharui untuk mempermudah pelayanan kepada konsumen dengan menggunakan komunikasi yang tentunya baik dan mudah dipahami pelanggan.

I. Penanganan Keluhan dalam Manajemen Pelayanan

Secara umum penanganan keluhan adalah solusi atau jalan keluar dari perusahaan atas permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan setelah mendengar keluhan dari pelanggan dan memahami dengan baik masalah apa yang sedang dihadapi dan jenis permasalahan apa yang sedang dialami oleh pelanggan.

Pelayanan publik harus senantiasa dilakukan pemerintah dalam kedudukannya sebagai pengembalian kekuasaan negara, sesuai dengan harapan dan tuntutan warga negara. Memperoleh jasa pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah harus dipandang sebagai hak warga yang sudah seharusnya didasarkan pada norma-norma hukum yang mengaturnya secara jelas.

Penyelenggaraan pelayanan publik oleh lembaga pemerintah kepada masyarakat warga negara dapat kita

¹¹⁰ Hardiansyah, *Kualitas Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 50.

kaji dengan mengikuti alur perkembangannya. Alur perkembangan penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilacak secara lebih seksama dalam perkembangan paradigma administrasi publik.

Pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik diharuskan memiliki fungsi katalitis, mampu untuk memberdayakan masyarakat, melakukan upaya-upaya untuk mendorong semangat kompetisi, selalu berorientasi kepada misi, lebih mengutamakan dan mengutamakan hasil daripada cara atau proses, kepentingan masyarakat sebagai acuan utama, berjiwa wirausaha, dan selalu bersikap antisipatif atau berupaya mencegah timbulnya masalah, bersifat desentralistis dan berorientasi pada pasar.¹¹¹

Sebenarnya dapat dikatakan keluhan merupakan aspirasi dari masyarakat, untuk itu diperlukan penanganan yang lebih lanjut untuk menangani setiap keluhan dari masyarakat, apabila penanganan yang diberikan pihak instansi dapat dijalankan dengan baik, maka keluhan tersebut dapat memberikan kontribusi untuk memperbaiki pelayanan di suatu instansi pemerintah. Dapat digambarkan bahwa hubungan antara keluhan masyarakat dengan instansi adalah suatu komunikasi. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi

¹¹¹ Dyah Hariani, Manajemen Komplain dan Penanganan Keluhan Dalam Pelayanan Publik, *DIALOGUE JURNAL ILMU ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK*, Vol. 5 No. 2 Mei 2008, hlm. 239-241.

yang menunjukkan mekanisme umpan balik (*feedback mechanism*).

Namun pada kenyataannya manajemen penanganan keluhan yang ada saat ini masih belum menjadi suatu prioritas dalam pelayanan publik. Pertama mungkin memahami keinginan publik, menyesuikannya, dan berusaha memberikan yang terbaik bagi publik. Namun ada satu hal yang perlu diperhatikan pemerintah yaitu persoalan bagaimana menangani keluhan publik guna meningkatkan kepuasan pelanggan sebagai kritik dan saran untuk terwujudnya *good governance*.¹¹²

Sesuai dengan Pasal 8 ayat 1 dan 2 dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, diterangkan bahwa organisasi penyelenggara pelayanan publik wajib menyelenggarakan pelayanan publik yang salah satunya harus memiliki pengelolaan pengaduan masyarakat. Menurut Irfan Islamy keluhan pelayanan adalah merupakan ekspresi perasaan ketidakpuasan atas standar pelayanan, tindakan atau tiadanya tindakan aparat pelayanan yang berpengaruh kepada para pelanggan.¹¹³

¹¹² Muhammad Taufiq, Studi Deskriptif tentang Manajemen Keluhan sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematuan Kota Surabaya *Kebijakan dan Manajemen Publik* Volume 3 Nomor 1 (2015), hlm. 2.

¹¹³ Hidayatullahmi, *Efektifitas Sistem Penanganan Keluhan Masyarakat dalam Pelayanan Publik Pemerintah*, (Makassar: Pelayanan Publik. PKP2A II LAN, 2008), hlm. 9.

Menurut MacInnis dalam Metehan dan Yasemin ada empat tipe pelanggan berdasarkan keluhan diantaranya sebagai berikut:

1. *Passives*, adalah tipe pelanggan tingkat paling rendah dalam melaporkan keluhannya. Pelanggan ini tergolong dalam pelanggan yang pasif atau acuh terhadap kekecewaan terhadap produk yang diterimanya.
2. *Voicers*, pelanggan dengan tipikal pelanggan ini biasanya melakukan keluhan langsung kepada retailer.
3. *Irates*, tipikal pelanggan ini adalah konsumen tingkat keluhannya pada tingkat atas karena saat pelanggan ini marah atas kekecewaan layanan dengan referensi kepada konsumen lainnya yang sifatnya negatif terbukti dengan tindakan pelanggan yang berhenti melakukan pembelian produk dan melakukan *complain* kepada *provider* langsung tanpa melalui pihak ketiga.
4. *Activist*, tipikal pelanggan ini adalah tipikal yang melibatkan ketiga jenis *complain* diatas dan caranya dalam melampiaskan keluhannya adalah berhubungan dengan pihak yaitu media atau lembaga hukum (pemerintah).

Namun timbul masalah lain, yaitu masyarakat pengguna jasa sering tidak mau melakukan keluhan pelayanan kepada birokrasi karena adanya sikap

ketidakyakinan bahwa pengaduan yang dilakukan akan direspon oleh aparat secara baik. Masyarakat pengguna jasa merasa bahwa upaya pengaduan tidak akan efektif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Pengaduan yang dilakukan masyarakat tidak akan direspon secara serius. Masyarakat pengguna jasa yang memiliki keyakinan tersebut ditemukan pada masyarakat pengguna jasa di Daerah Istimewa Yogyakarta, yakni 12,5 persen, Sumatra Barat 34,6 persen, dan Sulawesi Selatan 9,3 persen.¹¹⁴

Di dalam menangani keluhan, pengaduan dan perselisihan dalam penyelenggaraan pelayanan publik diharapkan mengacu pada unsur-unsur *New Publik Services* tersebut diatas. Paradigma baru administrasi negara, menyebabkan pola hubungan antara negara dengan masyarakat, yang lebih menekankan kepada kepentingan masyarakat.¹¹⁵

Adapun beberapa indikator dalam menangani keluhan, diantaranya sebagai berikut:

1. Menyimak dengan cermat dan melihat dari sudut pandang pelanggan.
2. Mengucapkan terima kasih disertai dengan gerakan tubuh dan senyuman yang tulus.

¹¹⁴ Agus Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Publik*, (Yogyakarta: PSKK UGM, 2002), hlm. 234.

¹¹⁵ Dyah Hariani, Manajemen Komplain Dan Penanganan Keluhan Dalam Pelayanan Publik, *DIALOGUE Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*, (Mei, 2008), hlm. 242.

3. Jangan terbawa emosi jika menghadapi pelanggan yang agresif.
4. Mengarahkan pelanggan ke posisi yang membuatnya merasa dimengerti dan dihargai.
5. Setelah mengucapkan terima kasih, sebaiknya ucapkan maaf agar emosi pelanggan mereda.
6. Tetapkan batas waktu penyelesaian keluhan yang logis.
7. Memberdayakan staf layanan pelanggan dengan melakukan langkah konkrit terhadap penyelesaian keluhan.
8. Apabila keluhan perlu waktu untuk menyelesaikan maka informasikan kepada pelanggan tentang perkembangan penanganan agar pelanggan tetap yakin bahwa keluhannya benar-benar diproses.¹¹⁶

Selain itu menurut Fandy Tjiptono, beliau menyampaikan ada empat aspek keluhan, diantaranya sebagai berikut:

1. Empati terhadap pelanggan yang marah
Sikap empati paling dibutuhkan sewaktu berhubungan dengan pelanggan yang marah. Staf harus mampu menanyakan persoalan secara rinci agar mendapatkan gambaran jelas tentang apa yang benar-benar terjadi.
2. Tanggap dalam menangani keluhan

¹¹⁶ R Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Edisi 3*, (Jakarta: Indeks, 2013), hlm. 247.

Perusahaan harus mampu memberikan penyelesaian masalah yang cepat dan tepat untuk menolong pelanggan yang mengajukan keluhan atau komplain. Dengan kecepatan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan akan mampu membuat pelanggan yang marah akan senang karena pelayanan komplain yang dilakukan ditanggapi dengan baik dan tanggap.

3. Menerapkan sistem adil dalam memecahkan masalah

Perusahaan harus bisa memberikan jalan keluar yang wajar dan adil kepada para pelanggan dalam menyelesaikan permasalahan keluhan yang dilakukan oleh para pelanggannya, karena tingkat kewajaran dan keadilan yang dilakukan oleh perusahaan akan bernilai positif di mata pelanggan karena para pelanggan akan tahu permasalahan apa yang sedang dihadapi.

4. Kemudahan konsumen dalam menghubungi konsumen

Pada hakikatnya komplain merupakan peluang untuk memuaskan pelanggan dan memperbaiki kesalahan atau masalah yang berpotensi menciptakan silent complainers. Kelompok *silent complainers* adalah pelanggan yang tidak puas dan tidak menyampaikan komplain ke perusahaan, tetapi mereka memutuskan untuk tidak menggunakan layanan perusahaan. Perusahaan harus menemukan

cara untuk memfasilitasi pelanggan dalam mengeskpresikan komplain mereka, misalnya dengan menyediakan konsultasi, saluran telepon bebas pulsa, website, social media. Dengan begitu, masalah bias teratasi sebelum menjadi besar dan merusak reputasi perusahaan.¹¹⁷

Secara garis besar, penyedia pelayanan perlu memperhatikan hal berikut dalam menyusun mekanisme penanganan keluhan yang akan tercantum dalam Regulasi Pelayanan, yaitu:

1. Bagaimana pengguna layanan menggunakan mekanisme keluhan; Bagaimana penyedia pelayanan akan menangani keluhan; Berapa lama mekanisme penanganan keluhan;
2. Apa tindakan yang akan penyedia pelayanan ambil dalam menangani keluhan;
3. Apakah terdapat lembaga mediasi bila pengguna layanan belum puas dengan jawaban penyedia pelayanan;
4. Siapa yang duduk dewan pengevaluasi kinerja; dan
5. Badan macam apa yang memonitor kerja penyedia pelayanan dalam menangani keluhan.¹¹⁸

¹¹⁷ Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa, Prinsip, Penerapan, Penelitian Edisi Pertama*, (Yogyakarta: Andi, 2014), hlm. 46.

¹¹⁸ Dyah Hariani, Manajemen Komplain dan Penanganan Keluhan dalam Pelayanan Publik *Jurnal Administrasi Kebijakan Publik* Volume 5 Nomor 2 (2008), hlm. 253.

Kualitas pelayanan dalam bidang pendidikan bukanlah hal yang dapat diperoleh dengan mudah dan tanpa usaha. Suatu jasa disebut berkualitas jika jasa tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan.

1. Memberikan masukan kepada manajemen, yayasan pendidikan pada perguruan tinggi swasta dalam membuat kebijakan atas pelayanan yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen mahasiswa pada perguruan tinggi swasta.
2. Memberikan masukan untuk pembuatan pedoman dan *standard operating procedure* dalam pelaksanaan manajemen perguruan tinggi swasta.
3. Meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas lulusan dengan terciptanya suasana akademis yang kondusif.¹¹⁹

Pelanggan yang mengeluh bisa merupakan tambang emas keberhasilan tapi juga sebagai awal dari malapetaka dimasa mendatang. Hal ini sangat tergantung dari bagaimana perusahaan menghargai saat kontak dengan pelanggan. Ada tiga alasan utama yang menyebabkan program keluhan pelanggan memberikan keuntungan yang besar:

¹¹⁹ Susi Indriyani dan Selvy Mardiana, Pengaruh Penanganan Keluhan (Complaint Handling) Terhadap Kepercayaan Dan Komitmen Mahasiswa Pada Perguruan Tinggi Swasta di Bandar Lampung *Jurnal Bisnis Darmajaya* Volume 2 Nomor 1 (2016), hlm. 3.

1. Keluhan memperlihatkan bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan.
2. Keluhan merupakan kesempatan kedua untuk memberikan pelayanan dan kepuasan kepada pelanggan yang kecewa.
3. Keluhan merupakan suatu peluang untuk memperkuat loyalitas pelanggan.¹²⁰

Beberapa faktor yang mendukung proses manajemen keluhan yang baik adalah sebagai berikut:

1. Memiliki prosedur yang jelas
2. Menyediakan respon cepat
3. Keandalan (konsistensi) dari respon
4. Memiliki satu titik kontak untuk pengadu
5. Kemudahan akses ke proses pengaduan
6. Kemudahan penggunaan proses
7. Menjaga pelapor informasi
8. Staf memahami proses pengaduan
9. Keluhan ditangani serius
10. Karyawan diberdayakan untuk menangani situasi
11. Memiliki tindak lanjut prosedur untuk memeriksa dengan pelanggan setelah resolusi
12. Menggunakan data untuk keluar dari masalah.¹²¹

¹²⁰ Michael Lebouef, *Menenangkan dan Memelihara Pelanggan*, Penerjemah Rieka Haharap-Tahapary, (Jakarta: Penerbit Pustaka Tangga, 1992), hlm. 172.

¹²¹ Robert Johnston, *Lingking Complaint Management to Profit* *International Journal of Service Industry Management* Volume 2 Nomor 1, hlm. 60-69.

Pada dasarnya, instansi tidak bisa mengukur hal tersebut dari data-data formal saja seperti data penjualan atau data konsumsi pelanggan terhadap pelayanan yang ada. Para pelanggan juga biasanya enggan untuk menyampaikan pengaduan secara resmi kepada lembaga penyelenggara pelayanan. Hal tersebut dikarenakan berbagai faktor yang memengaruhi pelanggan baik yang bersifat personal ataupun yang berasal dari dalam lembaga penyelenggara pelayanan itu sendiri, misalnya karena sistem pengaduan yang dimiliki oleh lembaga tersebut tidak jelas dan berbelit belit, ataupun faktor penyebab internal yang lainnya.

Menemukan sumber masalah dari keluhan pelanggan sangat penting sehingga institusi tahu apa yang perlu diatasi, ditindaklanjuti, dan diupayakan agar tidak lagi menimbulkan masalah yang sama. Manajemen puncak dibutuhkan keterlibatannya dalam menangani keluhan pelanggan dengan wewenang untuk mengambil keputusan dan tindakan dalam memecahkan masalah.

Penanganan sebuah keluhan secara garis besar dapat dibagi menjadi 5 tahap diantaranya sebagai berikut ini:

1. Mendengarkan dan Memahami. Mendengarkan menjadi kunci untuk mengetahui hal yang dibutuhkan pelanggan dengan menyesuaikan media agar keluhan tersebut tersampaikan.
2. Melakukan klarifikasi dan menyampaikan mengenai persepsi dalam keluhan. Setelah tahap mendengarkan,

maka persepsi yang sudah didapat harus disampaikan dengan jelas kepada pihak pelanggan yang menyampaikan keluhan untuk mencegah kesalahan yang ada dalam penanganan keluhan.

3. Penjelasan dan Permohonan Maaf. Selanjutnya instansi melakukan penjelasan terhadap penyebab keluhan pelanggan tersebut diikuti oleh permohonan maaf oleh institusi. Dalam hal ini, permohonan maaf dilakukan atas situasi yang terjadi, dan bukan untuk mencari-cari kesalahan dari institusi saja.
4. Solusi Penanganan. Saat keluhan disampaikan, dipahami, serta diklarifikasi dengan pelanggan yang bersangkutan, maka keluhan tersebut akan dikategorikan dan biasanya solusi dalam penanganannya berhubungan dengan SOP yang ada.
5. Tindak lanjut. Tahap ini sering dilupakan ataupun sengaja dilupakan oleh pihak institusi. Namun, tahap adalah tahap yang sangat penting karena tahap ini mencakup pem binaan hubungan yang baik dengan pelanggan yang telah mengajukan keluhan.¹²²

Penanganan keluhan yang efektif akan memberikan peluang untuk mengubah seseorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan produk/jasa organisasi yang puas (atau bahkan menjadi pelanggan abadi). Setiap pimpinan

¹²² Anik Setyowati dan Muhammad Machbub Rochman, Penerapan Manajemen Penanganan Keluhan Peserta Pelatihan (Studi Kasus Di Pusdiklat Badan Siber dan Sandi Negara) *Cendekia Niaga Journal of Trade Development and Studies* Volume 5 Nomor 2 (2021), hlm. 137-138.

unit penyelenggara pelayanan publik wajib menyelesaikan setiap laporan atau pengaduan masyarakat mengenai ketidakpuasan dalam pemberian pelayanan sesuai dengan kewenangannya.

INDEKS

A

Akurasi, 127

E

Empati, 146
Etos Kerja, 64, 65, 66, 69, 70, 71, 73,
75, 78, 79, 80

F

Fungsional, 32

H

Hirarkis, 8

I

Ikhlas, 16, 39, 61
Istiqamah, 17

K

Kinerja, 43, 64, 66, 70, 82, 83, 84, 85,
87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 96, 99,
100, 102, 103, 104, 106, 107, 111,
112, 129, 132
Komite, 33
Komunikasi, 4, 47, 48, 49, 50, 52, 54,
55, 57, 59, 60, 69, 140, 142

M

Machine, 15
Man, 14
Manajer, 16
Market, 15
Materials, 14
Method, 15
Misi, 34, 35
Money, 14

O

Order, 8
Organisasi, 22, 23, 25, 28, 29, 31, 32,
33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 43,
44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 57,
60, 91, 92, 105, 110
Organisasi Lini, 31, 32

P

Pelayanan Prima, 117, 118, 119, 120,
121, 126, 129, 131, 136, 139
Pelayanan Publik, 22, 47, 118, 126,
139, 140, 142, 143, 145, 148

V

Visi, 34, 36

Daftar Pustaka

Buku

- Abuddun Nata, *Studi Islam Komprehensif*, (Jakarta:Kencana, 2011).
- Achamd Kosasih, *Budaya Organisasi*, (Tangerang:Indigo Media, 2022)
- A. J Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004).
- Agus Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Publik*, (Yogyakarta: PSKK UGM, 2002).
- Alam S, *Ekonomi*, (Semarang:Erlangga, 2007).
- Andi Asy'hary, Muhammad Ramlan, *Iklam Komunikasi Organisasi Pelayanan Publik*, (Jawa Barat:Adanu Abimata, 2022).
- Anindita dkk, *Manajmen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Makasar:Rizmedia, 2021).
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2005).
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017).
- Aras Solong dan Asri Yadi, *Kajian Teori Organisasi dan Birokrasi dalam Pelayanan Publik*, (Yogyakarta:Budi Utama, 2021).
- Ariesta Heksarini, *Konsep Penilaian Kinerja*, (Bogor: Halaman Moeka Publishing, 2022).

Arman Maulana, Siti Rosmayanti, *Manajemen Koperasi*,
(Bandung: Guepedia, 2020).

- Bangun Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, (Jakarta: Indeks, 2012).
- Candra Wijaya Dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Medan:Perdana Publishing, 2016).
- Dadang Kahmad, *Manajemen Organisasi*, (Bandung:Pustaka Setia, 2011).
- Dadang Kahmad, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012).
- Daiq El Badriati, *Etos Kerja Dalam Perspektif Islam dan Budaya*, (Mataram: Sabinal Creative, 2021).
- Danang Sunyoto, Wika Harisa putri, *Etika Bisnis*, (Yogyakarta:CAPS, 2016).
- Daryanto dan Ismanto Setyabudi, *Konsumen dan Pelayanan Prima*, (Yogyakarta: Gava Media, 2014).
- Dian Arlupi dkk, *Kewirausahaan*, (Padang:Global Eksekutif Teknologi, 2022).
- Dian Wijayanto, *Pengantar Menejemen*, (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2012).
- Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Pengantar Manajemen Syariah*, (Depok:Grafindo Persada, 2019).
- Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta:Gema Insani, 2008).
- Donni Junni Priansa, *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2017).
- Elbadiansyah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta:Deepublish, 2023).

- Elwood S Buffar, *Manajemen Produksi/Operasi*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 1997).
- Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa, Prinsip, Penerapan, Penelitian Edisi Pertama*, (Yogyakarta: Andi, 2014).
- Febi Silvia, *Pelayanan Prima dan Kepuasan Pelanggan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPB) Makasar II, Tesis*, (Makasar, 108).
- Freddy Rangkuti, *Customer Care Excellent Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Pelayanan Prima Plus Analisis Kasus Jasa Raharja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017).
- Hardiansyah, *Kualitas Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011).
- Harun Samsuddin, *KINERJA KARYAWAN Tinjauan dari Dimensi gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*, (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018).
- Hidayaturrahmi, *Efektifitas Sistem Penanganan Keluhan Masyarakat dalam Pelayanan Publik Pemerintah*, (Makassar: Pelayanan Publik. PKP2A II LAN, 2008).
- Husein Umar, *Business An Introduction*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000).
- Husein Umar, *Business An Introduction*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Umum, 2003).
- Husein Umar, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Putaka Utama, 2009).
- Imam Muhtadin, M. Yusuf, *Perilaku Organisasi*, (Padang: Azka Pustaka, 2022).
- J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Public Dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasindo, 2015).

- Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2010).
- Kasmir, *Majamenen Sumber Daya Manusia*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2018).
- Kaswan, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, (Bandung:Yrama Widya, 2019).
- Malayu Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005), Cet. Ke-4.
- Maria dkk, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Nusa Tenggara Barat:SEVAL, 2022).
- M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta:Aswaja Pressindo, 2012).
- M. Nur Junaidi, *Perilaku Organisasi*, (Jawa Tengah:Lakesha).
- Michael Lebouef, *Menenangkan dan Memelihara Pelanggan*, Penerjemah Rieka Haharap-Tahapary, (Jakarta: Penerbit Pustaka Tangga, 1992).
- Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001).
- Munir, *Manajemen Pelayanan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).
- Morissan, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta:Prenadamedia Group).
- Mulyadi, *Islam dan Tamadun Melayu*, (Riau:DOTPLUS Publisher, 2021).
- Mulyono, *Manajemen Administrasi Dan Organsasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008).

Nurdin dan Endang Herawan, *Teori Organisasi dalam Prestektif Pendidikan*, (Bandung:Indonesia Emas Group, 2023).

- Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung:Citra Aditya Bakti, 2003).
- Opan Arifudin dkk, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung:Widina Bhakti Persada, 2021).
- Philip K. Hitti, *History Of The Arab*, Edisi Dalam Bahasa Indonesia, (Jakarta:Serambi Ilmu Semesta, 2010).
- Prima Utama, *Perilaku Organisasi*, (Madiun:UNIPMA Press, 2020).
- R. Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Edisi 3*, (Jakarta: Indeks, 2013).
- Rizky Pujiyanto, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta:Pustakabarupress, 2023).
- Robert Kreitner dan Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005).
- Sumper Mulia Harahap. Dkk, *Strategi Komunikasi Organisasi*, (Jakarta:PRENADA, 2022).
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta:BPFE, 2021).
- Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1990).
- Tommy Suprpto, *Pengantar dan Teori Manajemen Komunikasi*, (Yogyakarta:MedPress, 2009).
- Toyo Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 1995).
- UNDANG_UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 25 TAHUN 2009.
- Yaya Rutniyahsih, Liya Megawati, *Pengantar Manajemen Teori, Fungsi dan Kasus*, (Yogyakarta:Absolute Media, 2018).

Yuliharti, Umiarso, *Manajemen Profetik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018).

William R. Werther., dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 1993).

Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana, *Manajemen Pelayanan Publik*, (Bandung: Pustaka Setia, 2005).

Zulkarnain dan Kukuh Miroso Raharjo, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengorganisasian Pengelola Desa Wisata*, (Madiun: Bayfa Cendikia Indonesia, 2022).

Jurnal

Almizan, Meningkatkan Etos Kerja Berkualitas dan Kepedulian Sosial, *JEBI (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam)* Volume 2, Nomor 1, (2017).

Andriansyah Bari dan Randy Hidayat, Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Terhadap Keputusan Pembelian Merek Gadget, *MOTIVASI Jurnal Manajemen dan Bisnis* Volume 7 Nomor 1 (2022).

Anik Setyowati dan Muhammad Machbub Rochman, Penerapan Manajemen Penanganan Keluhan Peserta Pelatihan (Studi Kasus Di Pusklat Badan Siber dan Sandi Negara) *Cendekia Niaga Journal of Trade Development and Studies* Volume 5 Nomor 2 (2021).

Asriadi Asriadi, “Komunikasi Efektif Dalam Organisasi,” *RETORIKA: Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam* 2, no. 1 (30 April 2020): 36–50, <https://doi.org/10.47435/retorika.v2i1.358>.

Christine Mokoginta dkk, Peningkatan Kualitas Pelayanan Untuk Kepuasan Publik Pada Pengadilan Tata Usaha Negara Manado *JURNAL MABP* Volume 5 Nomor 1 (2023).

- Cihwanul Kirom, Etos Kerja dalam Islam, *Tawazun:Journal of Sharia Economic Law* Volime 1, Nomor 1, (Maret, 2018).
- Cindi Ismi Januari, dkk., Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 24 No. 2 Juli 2015, (Malang: 2015).
- Dedik, Urgensi Budaya Organisasi Bagi Kemajuan Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Fitrah*, Vol 01 No 2, (Juli-Desember 2015).
- Dewi Syarifah, *Feedback* yang Berkelanjutan (*Continuous Feedback*) untuk Mendukung Penilaian Kinerja Efektif, *INSAN* Vol.14 No.2, (Agustus, 2012).
- Didi Sujadi, Analisis Hubungan Kualitas Pelayanan Dan Persepsi Harga Dengan Kepuasan Konsumen (Studi Kasus Di Ruang Kenanga Rawat Inap RSUD Kabupaten Tangerang), *JURNAL MADANI:Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, Vol. 2 No.1, (Maret, 2019).
- Dyah Hariani, Manajemen Komplain Dan Penanganan Keluhan Dalam Pelayanan Publik, *DIALOGUE Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*, (Mei, 2008).
- Eri Susan, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 9 No 2 Agustus 2019.
- Fadilla Rama Widapratama dan Santoso Tri Raharjo, Pentingnya Memahami Peran dan Fungsi Serta Kode Etik Supervisi Pekerja Sosial Dalam Profesi Sosial di Indonesia, *Jurnal Pendidikan & PKM* Vol. 4 No.2, (Juli, 2017).
- Fadhilla Wahyuni dan hendra Lukito, Evaluasi Kinerja Dengan pendekatan Balanced Scorecard –Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran/Pertumbuhan *Jurnal Mirai Management* Volume 4 No. 2 (2019).

- Febriana Aulia Prasasti dkk., Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank XYZ KCU Bekasi), *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 3, (September 2016).
- Geru Setiawan dan Muhammad Hamdan, Strategi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan (*Performance Evaluation Strategy*) *AT-TA'LIM Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam* Volume 1 Edisi 1, (April 2019).
- Hasbi Ansori Hasibuan, Analisis Nilai-Nilai Manajemen Kepemimpinan Rasulullah Pada Peristiwa Hijrah Dalam Buku Sirah Nabawiyah Al-Mubarakfuri, *Jurnal Tadbir*, Vol 4 No 1, (Juni 2022).
- Heru Setiawan dan Muhammad Hamdan, Strategi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan (*Performance Evaluation Strategy*), *AT-TA'LIM Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam* Volume 1, Edisi 1, (April 2019).
- Ilham Pettalo, Pengaruh Kinerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tengah *e-Jurnal Katalogis*, Volume I Nomor 7, (Juli 2013).
- Joko Susanto, Etika Komunikasi Islam, *WARAQAT*, Vol 1 No 1, (Januari-Juni 2016).
- Kahira Maulida Lubis, Hubungan Motivasi Kerja dengan Etos Kerja Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan, *Skripsi*, (Medan: Universitas Medan Area, 2021).
- Lukmanul Hakim, Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja, *Jurnal Istishadia*, Vol. 9, No.1, (Maret 2016).
- M. Nasiruddin dan Eva Hany Fanida, Kualitas Pelayanan Prima (Excellent Service) di PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar

Udara Juanda Surabaya, *Kajian Manajemen Pelayanan Publik*, Volume 01 Nomor 01, (2018).

Muhammad Taufiq, Studi Deskriptif tentang Manajemen Keluhan sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan Kota Surabaya *Kebijak dan Manajemen Publik* Volume 3 Nomor 1 (2015).

Nanda Hidayani Sono dkk., etos Kerja Islam Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja, *Prosiding Seminar Nasional dan Call For Paper Ekonomi dan Bisnis* (Oktober 2017).

Osman Manalu, Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pda Fakultas Pertanian Universitas Sumatera Utara, *Jurnal Ilmiah "JUMANSI STINDO" Medan*, Vol. 2 No. 3 (Desember, 2020).

Ramli S dan Hasbullah, Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pemohon Perizinan Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMTSP) Kabupaten Mamuju *FORUM EKONOMI* Volume 23 Nomor 1 (2021).

Refi Syahputra dan Baginda, Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru, *Jurnal Pendidikan Tambusai* Volume 6 Nomor 1 (2022).

Robert Johnston , Lingking Complaint Management to Profit *International Journal of Sevice Industry Management* Volume 2 Nomor 1.

Rohana Sianipar, Faktor Etos Kerja dan Lingkungan Kerja Dalam Membentuk "Loyalitas Kerja" Pegawai Pada PT Timur Raya Alam Damai *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)* Volume 15 Nomor 1 (Mei 2016).

Sakdiah, Karakteristik Manajemen Organisasi Islami, *Jurnal Al-Bayan*, Vol. 20, No. 29, Januari-Juni 2014.

- Siti Kholipah dkk, Hubungan Penerapan Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Pasien Di Rsud Ambarawa, *Jurnal Manajemen Keperawatan* . Volume 1, No. 1, (Mei 2013).
- Siti noni Evita dkk., Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* Dan *Management By Objectives* (Studi Kasus Pada PT Qwords Company International *Pekbis Jurnal*, Vol.9, No.1, (Maret 2017).
- Sri Maryuni, Kinerja Organisasi Publik dalam Memberikan Pelayanan Kepada Publik *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* vol. 21 No. 1, (Juni, 2016).
- Sunarji Harahap, Implementasi Manajemen Syariah dalam Fungsi-Fungsi Manajemen, *At-Tawassuth*, Vol 2 No 1 (2017).
- Suparman Hi Lawu dkk., Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT POS Indonesia Cabang Pemuda Jakarta Timur, *Managerial-Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen* Vol. 2 No.1, (2019).
- Suprihati, Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di Sragen *Jurnal Paradigma* Vol. 12, No. 01, (2014).
- Susi Indriyani dan Selvy Mardiana, Pengaruh Penanganan Keluhan (Complaint Handling) Terhadap Kepercayaan Dan Komitmen Mahasiswa Pada Perguruan Tinggi Swasta di Bandar Lampung *Jurnal Bisnis Darmajaya* Volume 2 Nomor 1 (2016).
- Tanti harlena dkk., Pengaruh Kompensasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Pada Satpol PP dan Damkar, *Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara*, Vol. 2 No.1, (Januari, 2023).
- Tasya Aspiranti, Manajemen Budaya Organisasi, *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*, Vol 7, No 3, (2010).

Taufik Rahman, *Etika Komunikasi Islam Dalam Berbagai Prespektif (Intrapersonal, Interpersonal Dan Kelompok Kecil)*, Vol 16 No 1, Juni 2022.

Yuli Eviyanti, Urgensi Manajemen Digitalisasi Kewirausahaan di Kota Padangsidempuan, *Jurnal Tadbir*, Vol 3 No 1, Juni 2021.

Biodata Penulis

Ricka Handayani, M.M lahir di Kota Padangsidempuan pada tanggal 13 Maret 1991 dari pasangan Bapak Sumardi dan Ibu Nisma Lubis. Sekarang di Tahun 2023 ini Penulis dan pasangan sudah dikaruniai 2 Orang Anak yaitu Seorang Putri dan Seorang Putra.

Pendidikan SLTA diselesaikan di SMA Negeri 2 Padangsidempuan, Strata-1 (S1) diselesaikan di IAIN Padangsidempuan pada Program Studi Perbankan Syariah pada Tahun 2014, dan Untuk Program Magister dengan gelar Magister Manajemen diperoleh di Universitas Islam Sumatera Utara.

Penulis memulai karir sebagai dosen di tahun 2017 (non PNS) dan *alhamdulillah* pada tahun 2019 lulus CPNS Dosen di formasi Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sebagai seorang dosen, penulis mengampu Mata Kuliah Wajib Manajemen Sumber Daya Manusia. Dan Alhamdulillah disamping Mata Kuliah wajib, penulis juga pernah membawakan beberapa Mata Kuliah seperti Kewirausahaan, Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen Kinerja, dan Manajemen Risiko.

Adapun pengalaman Penelitian Penulis masih berada pada tingkat jurnal yang dipublish di Jurnal Sinta 4 dan 6. Dan Penulis juga memiliki karya berupa buku yang dipublikasikan di Tahun 2022 dengan judul “Generasi Z dan *Entrepreneurship*”.

