

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berguna untuk memberikan gambaran dalam pembahasan. Disamping itu juga bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan lain penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat menambah teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Pada bagian ini penelitian yang relevan dipaparkan tinjauan terhadap hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan fokus penelitian. Se jauh pengetahuan peneliti ada beberapa karya yang mengungkap tentang pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan bank, maka peneliti memaparkan beberapa hasil penelitian lain diantaranya;

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Yuniati dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah Di PT.Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW) Yogyakarta”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi jangka pendek pengembangan SDM berbasis syariah di BPRS BDW sudah relevan dengan perubahan dan perkembangan perbankan syariah. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan berusaha menggambarkan hasil penelitian apa adanya.<sup>1</sup>

Persamaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian yang akan diteliti saat ini adalah salah satu fokus pada penelitian yang membahas mengenai

---

<sup>1</sup>Yuniati, “*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah Di PT.Bank Pembiayaan Rakat Syariah Bangun Drajat Warga (BPRS BDW) Yogyakarta*” (Skripsi; Fakultas Dakwah dan Komunikasi: Yogyakarta, 2016). h. x.

pengembangan sumber daya manusia. Adapun perbedaan pada penelitian sebelumnya ialah metode yang dilakukan yakni pada penelitian sebelumnya menggunakan kuantitatif atau pendekatan deskriptif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Nina Ristia Barus dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT Bank BNI Syariah KC Medan”. Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan melakukan wawancara secara langsung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sudah sesuai dengan prinsip syariah.<sup>2</sup>

Persamaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian yang akan diteliti saat ini adalah salah satu fokus pada penelitian yang membahas mengenai pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun perbedaan pada penelitian sebelumnya ialah pada tempat maupun objek penelitian.

Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Rizky Nadilla dengan judul “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang”. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan deskriptif, sedangkan analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis domain dan analisis taksonomi.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Nina Ristia Barus, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT Bank BNI Syariah KC Medan* (Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam: Medan, 2017), h. 4.

<sup>3</sup>Rizky Nadilla, *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang* (Skripsi: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik: Malang, 2010), h. xii

Persamaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian yang akan diteliti saat ini adalah salah satu fokus pada penelitian yang membahas mengenai pengembangan sumber daya manusia. Adapun perbedaan pada penelitian sebelumnya ialah metode yang dilakukan yakni pada penelitian sebelumnya menggunakan kuantitatif atau pendekatan deskriptif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

## **2.2 Tinjauan Teoritis**

### **2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>4</sup> Pengembangan merupakan proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas di masa yang akan datang.<sup>5</sup> Pengembangan sumber daya manusia menurut Harrish dan Desimone didefinisikan sebagai perangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun yang akan datang.<sup>6</sup> Peserta pengembangan sumber daya manusia biasanya adalah pegawai baru dan pegawai lama, baik di level tenaga operasional maupun di level manajerial organisasi.

#### **2.2.1.2 Jenis-Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

---

<sup>4</sup>Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Alfabeta, 2016), h. 105.

<sup>5</sup>Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 2.

<sup>6</sup>Hasan Basri dan A. Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Cet; II Bandung: CV. Pustaka Setia, 2018), h. 14.

Hasibuan membagi jenis pengembangan sumber daya manusia menjadi dua bagian yaitu;<sup>7</sup>

1. Pengembangan Informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih atau mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Adapun kegiatan informal yang dapat dilaksanakan dapat berupa mengikuti seminar, lokarya, pertemuan ilmiah lainnya, program penelitian, dan lain-lain.
2. Pengembangan formal, yaitu karyawan ditugaskan oleh instansi atau lembaga untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

#### 2.2.1.3 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Metode yang paling sering digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia di antaranya adalah metode pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi utama, yaitu dimensi personal dan organisasional. Keduanya harus dikembangkan secara tepat, simultan, dan berkelanjutan.<sup>8</sup>

##### 1. Pendidikan

Pendidikan, menurut KH. Ahmad Dahlan, hendaknya diarahkan pada usaha manusia muslim yang berbudi pekerti luhur, luas pandangan, dan paham masalah ilmu ke duaniaan, serta memberikan kesempatan bagi kemajuan masyarakat.<sup>9</sup> Metode

<sup>7</sup>Hasan Basri dan A. Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, h. 21.

<sup>8</sup>Hasan Basri, dan H.A. Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h. 12.

<sup>9</sup>St. Nurhayati, Mahsyar, dan Hardianto, *Muhammadiyah Konsep Wajah Islam* (Cet; I Yogyakarta: Penerbit Suara Muhammadiyah, 2019). 180.



Terjemahnya;

Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.<sup>13</sup>

Secara garis besar, dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa betapa pentingnya pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki seseorang, karena Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum selama mereka sendirilah yang mengubah keadaan yang ada pada diri mereka. Dengan adanya pelatihan kerja maka akan membuat karyawan meningkatkan kualitas kerja mereka, khususnya dalam pengembangan skill menjadi lebih baik dan lebih matang.

Dijelaskan juga dalam Hadis riwayat al-Bukhari;

أَخْبَرَنَا مُحَمَّدُ بْنُ رَافِعٍ قَالِحِدْتَنَا عَبْدُ الرَّزَّاقِ قَالَ أَنْبَأَنَا مَعْمَرٌ عَنْ أَبِي قَلَابَةَ عَنْ أَبِي الْأَشْعَثِ عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَ سَمِعْتُ مِنَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ائْتَيْنِ فَقَالَ إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ الْأَحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَاتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا دَبَّحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الدَّبْحَ وَلْيُجِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ

Artinya ;

Imam al-Buqhari menyatakan, Muhammad bin Sinan menyampaikan (riwayat) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman telah meyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari Atha', dari Yasar, dari Abu Hurairah ra yang berkata: Rasulullah Saw bersabda: Apabilah suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya (Abu Hurairah) bertanya: Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasalullah? Beliau menjawab: Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya".<sup>14</sup>

<sup>13</sup>Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Cet. I; Solo:PT. Tiga Serangkai Mandiri, 2009), h. 230.

<sup>14</sup>Abu Abdillah Muhammad bin Ismail Al Bukhari *Shahih al-Bukhari* (Cet. I; Beirut: Dar Ibnu Katsir, 2002), no. Hadits (6496).

Hadis diatas memberikan peringatan yang berperspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang *professional*. Di sini letak pentingnya profesionalisme dalam manajemen pendidikan islam. Dalam ajaran islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur (*professional*) . Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.<sup>15</sup> Menurut Siagian teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan, yaitu;

1. *Metode on the job training*, yaitu metode pelatihan secara langsung yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan pada saat akan melaksanakan pekerjaan. Metode ini terdiri atas;
  - a. *Coaching*, yaitu atasan memberikan bimbingan dan pengarahan langsung kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutinnnya.
  - b. *Planned progression*, yaitu pemindahan pegawai dalam saluran-saluran yang telah ditetapkan melalui tingkatan-tingkatan orang yang berbeda.
  - c. Penugasan sederhana, yakni menempatkan bawahan pada posisi-posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu tertentu.
  - d. Rotasi jabatan, yakni pemindahan pegawai melalui jabatan yang berbeda-beda.
  - e. Sistem penilaian prestasi formal.
2. *Metode off the job training*, yaitu metode pendidikan dan pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja pegawai.
  - a. Program pengembangan eksekutif, yakni para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisis kasus, simulasi, dan metode pengajaran lainnya.

---

<sup>15</sup>Sri Harmonika, *Hadits- Hadits tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)* (Vol. 1 No.1, At-Tadair, 2017), h. 6.

- b. Latihan laboratorium, yakni seorang belajar menjadi lebih sensitif terhadap orang lain, lingkungan, dan sekitarnya.
- c. Pengembangan organisasi, yakni menekankan pada perubahan, pertumbuhan, dan pengembangan organisasi secara menyeluruh.<sup>16</sup>

## 2.2.2 Kinerja

### 2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil, dalam konteks ini Bernandin, menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku, menurut Murphy menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.<sup>17</sup>

Terdapat beragam pandangan ilmuwan yang dikemukakan mengenai kinerja, adapun beberapa diantaranya yaitu;

1. Simamora, mendefinisikan kinerja sebagai suatu kemampuan pekerja dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan pada tingkatan tertentu.
2. Russel, menjelaskan bahwa *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*.
3. Gibson et al. berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh orang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi.<sup>18</sup>

<sup>16</sup>Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 163

<sup>17</sup>Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 8.

<sup>18</sup>Anwar Sewang, *The Rabbani Mangement Style* (Solo: Zadahativa Publishing, 2015), h. 81-82

4. Hodgetts dan Kuratko menegaskan bahwa kinerja berkaitan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya.<sup>19</sup>

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari tiap-tiap pegawai atau karyawan di dalam organisasi. Hal ini berarti, jika seseorang bekerja dalam organisasi, kinerjanya merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi.

Adapun faktor-faktor yang menentukan kinerja yaitu;

1. Karakteristik Pribadi/Karyawan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap, dan kepribadian karyawan.
2. *Input* artinya mengacu pada instruksi yang memberitahu karyawan tentang apa, bagaimana, kapan pelaksanaan, dan dukungan yang diberikan kepada mereka untuk membantu mereka.
3. *Output* merujuk kepada standar kinerja.
4. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik.
5. Umpan balik merupakan informasi yang karyawan terima selama mereka bekerja.<sup>20</sup>

Lebih lanjut Kast dan Rosenzweig mengatakan bahwa secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dari kinerja yaitu; (a) variabel individu, (b) variabel organisasi, (c) variabel psikologis.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Hamzah B.Uno, Nina Lamatenggo *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), h.118.

<sup>20</sup>Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: ALFABETA, 2013), h. 81.

<sup>21</sup>Anwar Sewang, *The Rabbani Management Style*, h. 83.

### 2.2.2.2 Penilaian Kinerja

Mangkuprawira mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas.<sup>22</sup> Penilaian kinerja dilakukan mengetahui kondisi pegawai, hal ini sejalan dengan pendapat Calcio yang menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari pekerja yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok.<sup>23</sup>

Siagian menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja ialah suatu pendekatan dengan melakukan penilaian kinerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. Yang dinilai ialah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian.
5. Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai,

---

<sup>22</sup>Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Intgratif* (Malang: UIN Malang Press, 2009), h. 330.

<sup>23</sup>Hamzah B.Uno, Nina Lamatenggo *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), h.137.

baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.<sup>24</sup>

### 2.2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir, indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terbagi atas lima yaitu;

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.<sup>25</sup>

## 2.2.3 Manajemen Syariah

### 2.2.3.1 Pengertian Manajemen syariah

Manajemen dalam bahasa Arab disebut dengan *idarah* yang diambil dari perkataan *adartasy-syai'a* atau perkataan *'adarta bihi* juga dapat didasarkan pada

<sup>24</sup>Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Intgratif*, h. 331.

<sup>25</sup>Hasriani HR, *Pengaruh Gaji Insentif dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Elnusa Parepare Berdasarkan Ekonomi Islam* (Skripsi: IAIN Parepare, Program studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.2019),h.18-19.

kata *ad-dauran*. Pengamat bahasa menilai pengambilan kata yang kedua yaitu; *adara bihi* itu lebih tepat. Oleh karena itu, dalam *Elias Modern Ditionary English Arabic* kata manajemen, sepadan dengan kata *tadbir*, *idarah*, *siyasa*, dan *qiyadah* dalam bahasa Arab. Dalam Al-Qur'an dari kata-kata tersebut hanya ditemui *tadbir*. *Tadbir* adalah bentuk *masdar* dari kata kerja *dabbara*, *yudabbiru*, *tadbira*., *Tadbir* berarti penerbitan, pengaturan, pengurusan, perencanaan, dan persiapan.

Secara istilah sebagai pengamat mengartikan sebagai alat untuk merealisasikan tujuan umum. Oleh karena itu, mereka mengatakan bahwa *idarah* (manajemen)itu adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan personal, perencanaan, dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang berkenaan dengan unsur-unsur pokok dalam suatu proyek. Tujuannya adalah agar hasil-hasil yang ditargetkan dapat tercapai dalam cara efektif dan efisien.

Manajemen syariah adalah suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal yang bermuara pada pencarian keridhaan Allah. Oleh karena itu, segala sesuatu langkah yang diambil dalam menjalankan manajemen harus berdasarkan aturan-aturan Allah. Perilaku yang berkaitan dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Jika setiap perilaku orang yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali dan tidak terjadi perilaku KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) karena menyadari adanya pengawasan dari yang Maha tinggi, yaitu Allah swt yang akan mencatat setiap amal perbuatan yang baik maupun yang buruk.<sup>26</sup> Sebagaimana firman Allah dalam Q.S Az-Zalzal/99:7-8.

---

<sup>26</sup>Muhammad, *Manajemen Bank Syariah edisi I* (Cet. II; Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), h. 68.

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۖ

Terjemahnya:

Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.<sup>27</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa sesungguhnya Allah Subhanahu Wata'ala akan memberikan balasan sesuai apa yang telah dia kerjakan didunia meskipun itu seberat zarah, maka barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarah, niscaya dia akan melihatnya dalam buku catatan amalnya lalu dia akan menerima pahala atasnya. Sebaliknya, barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarah dan menganggapnya remeh, niscaya dia akan melihatnya dalam buku catatan amalnya lalu dia akan menerima balasannya.

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam islam adalah aktifitas menerbitkan, mengatur, dan berpikir yang mengandung nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, menata anggota kelompoknya dengan baik serta menerapkan sistem sesuai dengan Al-Qur'an dan As-Sunnah.

#### 2.2.3.1 Dasar-dasar Manajemen Syariah

Hakikat manajemen yang terkandung dalam Al-Qur'an yakni merenungkan atau memandang kedepan suatu urusan (persoalan) agar perkara itu terpuji dan baik akibatnya, maka hal ini, menderivasikan adanya prinsip-prinsip manajemen yang meliputi; (1) keadilan; (2) amanah dan pertanggungjawaban; (3) komunikatif. Prinsip pertama dan kedua berangkat dari klasifikasi pertama yakni *lafadz tadbir* yang berhadapan dengan *lafadz al-amr*. Sedangkan prinsip ketiga berangkat dari klasifikasi

<sup>27</sup>Departemen Agama Republik Indonesia Al-Hikmah, *Al'quran dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2009), h. 599.

kedua dan ketiga yakni *lafadz tadbir* yang berhadapan dengan lafadz Al-Qur'an dan lafadz tadbir berhadapan dengan al-qaul. Hal tersebut disandarkan pada argument bahwa lafadz Al-Qur'an dan al-qaul merupakan simbol dari komunikasi, seperti yang diungkapkan oleh Al-Qur'an sendiri pada Q.S As-Shad/38:29 dan Q.S Al-Mu'minun/23:68.<sup>28</sup> Firman Allah dalam Q.S As-Shad/38:29.

كَتَبْنَا أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبَارَكٌ لِيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ وَلِيَتَذَكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٣٨﴾

Terjemahan:

Kitab Al-Quran yang Kami turunkan kepadamu penuh berkah agar mereka menghayati ayat-ayatnya dan agar orang-orang yang berakal sehat mendapat pelajaran.<sup>29</sup>

Kandungan dari ayat di atas bahwa kitab ini untuk orang yang ingin berpegang teguh dengan keimanan dan mendekatkan diri kepada Kami, bahwa jalan kebahagiaan adalah mengikuti Al-Qur'an yang diturunkan Allah SWT sebagai petunjuk dan rahmat untuk orang-orang mukmin. Al-Qur'an banyak mengandung kebaikan dan berkah, di dalamnya terdapat penawar berguna bagi yang mengikuti. Allah SWT menurunkannya untuk manusia agar direnungkan dan dipikirkan makna-maknanya, bukan hanya sekedar dibaca tanpa merenungkan artinya, di samping agar penjelasan-penjelasan-penjelasan dijadikan pelajaran oleh mereka yang berakal.<sup>30</sup>

Berdasarkan ayat-ayat tersebut di atas, maka Jamil, meringkasnya menjadi prinsip-prinsip manajemen islami, sebagai berikut;

#### 1. Keadilan

Keadilan dan ketidakadilan telah terlihat jelas semenjak manusia eksis dimuka bumi, manusia masih kabur dalam menggambarkan tapal batasnya. Arti keadilan

<sup>28</sup>Muhamad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, h. 71-72.

<sup>29</sup>Departemen Agama RI Al-Hikmah, *Al-quran dan Terjemahannya*, h. 455.

<sup>30</sup>Wahbah Az-Zuhaili, *Tafsir Al-Wasith* (Jakarta: Gema Insani, 2013), h. 248.

tidak pernah dipahami secara lengkap. Keadilan merupakan satu prinsip fundamental dalam ideologi islam. Pengelolaan keadilan seharusnya tidak sepotong-potong, tanpa mengacu pada status sosial, aset finansial, kelas dan keyakinan religius seseorang. Al-Qur'an telah memerintahkan penganutnya untuk mengambil keputusan dengan berpegang pada kesamaan derajat, keutuhan dan keterbukaan. maka, keadilan adalah ideal untuk diterapkan dalam hubungan dengan sesama manusia.

Kata kunci yang digunakan Al-Qur'an dalam menjelaskan konsep keadilan adalah 'adl dan qist. 'Adl mengandung pengertian *sawiyyat*, dan juga mengandung makna pemerataan dan kesamaan. Penyamarataan dan kesamaan ini berlawanan dengan kata *Zulm* dan *jaur* (kejahatan dan penindasan). *Qist* mengandung makna distribusi, angsuran, jarak yang merata. *Taqassata* salah satu kata derivasinya juga bermakna distribusi yang merata bagi masyarakat, dan *qistas*, kata turunan lainnya, berarti keseimbangan berat. Sehingga kedua kata dalam Al-Qur'an yang digunakan untuk menyatakan keadilan yakni 'adl dan qist mengandung makna distribusi yang merata, termasuk distribusi materi. Keadilan yang terkandung dalam Al-Qur'an, juga bermakna menempatkan sesuatu pada porsinya.<sup>31</sup>

## 2. Amanah dan Pertanggungjawaban

Istilah amanah dan pertanggungjawaban, Islam menggariskan dalam firman-Nya Q.S An-Nahl/16:93.

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ وَلَتَسْعُنَّ  
عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

<sup>31</sup>Muhamad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, h. 72-73.

Terjemahnya:

Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya, dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.<sup>32</sup>

Ibnu Katsir mengemukakan bahwa ayat di atas bahwa menyatakan sifat-sifat Utusan Tuhan, yaitu: menyampaikan seruan Tuhan, memberi nasihat dan kepercayaan. Al-Maraghi mengklasifikasikan amanat terbagi atas; 1) Tanggung jawab manusia kepada sesamanya, 2) Tanggung jawab manusia kepada Tuhan; dan 3) Tanggung jawab manusia kepada dirinya sendiri.<sup>33</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa sesungguhnya Allah Subhanahu Wata'ala akan bertanya kepadamu tentang apa yang kamu kerjakan. Kata amanah dalam ayat-ayat Al-Qur'an mengacu kepada makna pelaksanaan segala sesuatu sesuai yang diperintahkan oleh agama. pada konteks inilah, seseorang yang menerima amanah dituntut untuk profesional dalam menjalankan tugasnya, maka apabila ditarik kedalam lingkungan bank seorang pimpinan maupun karyawan harus menjalankan tugasnya dengan sebaik-baik dan sejujur-jujurnya.

### 3. Komunikatif

Sesungguhnya dalam setiap gerak manusia tidak dapat menghindari untuk berkomunikasi. Dalam manajemen, komunikasi menjadi faktor penting dalam melakukan transportasi kebijakan atau keputusan dalam rangka pelaksanaan manajerial itu sendiri menuju tercapainya tujuan yang diharapkan. Komunikasi tersebut disampaikan dengan tepat. Ketetapan penyampaian komunikasi ini, selanjutnya disebut sebagai komunikatif.

<sup>32</sup>Departemen Agama Republik Indonesia Al-Hikmah, *Al'quran dan Terjemahannya*, h. 277.

<sup>33</sup>Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, h. 73-74.

Uraian-uraian yang telah dijelaskan di atas, menunjukkan bahwa kodrat manusia sebagai makhluk yang tergantung dan makhluk utama yang memiliki kebebasan dalam menentukan jalan hidupnya serta eksistensinya sebagai hamba Allah dan khalifah yang membawa misi pemakmuran bumi dan amar ma'ruf nahi munkar, erat kaitannya dengan pencapaian hakikat manajemen yang terkandung dalam Al-Qur'an yakni memandang atau merenungkan suatu urusan (persoalan) agar persoalan terpuji dan baik akibatnya.<sup>34</sup>

#### 2.2.3.2 Prinsip Manajemen Syariah

Beberapa prinsip atau kaidah dan teknik manajemen yang ada relevansinya dengan Al-Quran atau Hadis antara lain sebagai berikut:

##### 1. Prinsip Amar Ma'ruf Nahi Mungkar

Setiap Muslim wajib melakukan perbuatan yang ma'ruf, yaitu perbuatan yang baik dan terpuji seperti perbuatan tolong-menolong (taawun), menegakkan keadilan di antara manusia, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mempertinggi efisiensi, dan lain-lain. Sedangkan perbuatan munkar (keji), seperti korupsi, suap, pemborosan, dan sebagainya harus dijahui dan bahkan harus diberantas. Menyeru kepada kebijakan (amar Ma'ruf) dan mencegah kemungkaran (nahi munkar) adalah wajib.

##### 2. Kewajiban Menegakkan Kebenaran

Ajaran Islam adalah metode ilahi untuk menegakkan kebenaran dan menghapus kebatilan, dan untuk menciptakan masyarakat yang adil, sejahtera, serta diridhai Tuhan. Kebenaran (haq) menurut ukuran dan norma Islam. Manajemen sebagai suatu, metode pengelolaan yang baik dan benar, untuk menghindari kesalahan

---

<sup>34</sup>Muhamad, *Manajemen Dana Bank Syariah* h. 74-75.

dan kekeliruan dan menegakkan kebenaran. Menegakkan kebenaran adalah metode Allah yang harus ditaati oleh manusia. dengan demikian manajemen yang disusun oleh manusia untuk menegakkan kebenaran itu menjadi wajib.

### 3. Kewajiban Menegakkan Keadilan

Hukum syariah mewajibkan kita menegakkan keadilan, kapan dan di manapun. Semua perbuatan harus dilakukan secara adil. Adil dalam menimbang, adil dalam bertindak, dan adil dalam menghukum. Adil harus dilakukan di manapun dan dalam keadaan apapun, baik dalam waktu senang maupun dalam waktu susah, sewaktu sebagai orang kecil harus berbuat adil, sewaktu sebagai orang yang berkuasapun harus adil. Tiap Muslim harus adil kepada dirinya sendiri dan adil pula terhadap orang lain.

### 4. Kewajiban Menyampaikan Amanah

Seorang manajer perusahaan adalah pemegang amanat dan pemegang sahamnya, yang wajib mengelola perusahaan dengan baik, sehingga menguntungkan pemegang saham dan memuaskan konsumennya. Sebaliknya orang-orang yang menyalahgunakan amanat (berkhianat) adalah berdosa di sisi Allah, dan dapat dihukum di dunia maupun di akhirat.<sup>35</sup> Dengan demikian, Jelaslah bahwa hak dan kewajiban seseorang dalam manajemen secara tegas diatur di dalam hukum syariah yang dinyatakan dengan dalil dan *nash* dalam al-Qur'an dan Hadits.

#### 2.2.2.3 Fungsi Manajemen Syariah

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) merupakan kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal. Oleh karena itu, perencanaan merupakan sebuah keniscayaan,

---

<sup>35</sup>Muhamad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, h. 78-80.

sebuah keharusan di samping sebagai sebuah kebutuhan.<sup>36</sup> Perencanaan terlebih yang diperhatikan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Jadi, Perencanaan disini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Dalam al-Qur'an, Allah Subhanahu Wata'ala menyinggung soal perencanaan seperti yang terdapat dalam firmanNya Q.S Al-Hasyr/59:18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ  
بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Terjemahnya;

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah Subhanahu Wata'ala menekankan adanya perencanaan yang baik dalam diri manusia atas segala tindakan selama hidup di dunia sehingga ia akan mendapatkan keselamatan di akhirat nanti. Dalam setiap langkah gerak, manusia harus introspeksi memperhatikan apa-apa yang telah diperbuatnya untuk kebaikan dimasa depan, dengan kata lain berarti manusia harus memiliki rencana sehingga dalam hidupnya terarah dan tidak terjerumus ke lubang yang sama.<sup>37</sup>

Penjelasan di atas apabila ditarik kedalam dunia bank memberikan pemahaman bahwa bank harus merencanakan strategi yang baik karena dengan adanya perencanaan akan menghasilkan pencapaian tujuan yang terarah dan baik.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

<sup>36</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, h. 77.

<sup>37</sup>Ahmad Mustafa, *Tafsir Al-Maraghi* (Semarang; Tohaputra Semarang, 1989), h. 87-88.

Wujud dari pelaksanaan *organizing* adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan, dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan berjalan dengan lancar, stabil, dan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini Al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni, dan bulat dalam suatu organisasi. Sebagaimana firman Allah Subhanahu Wata'ala dalam Q.S Al-Anfal/8:46

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Terjemahnya:

Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.<sup>38</sup>

Ayat tersebut di atas menyatakan bahwa bertaatlah kepada Allah Subhanahu Wata'ala dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berselisih atau saling berdebat yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan bahkan kekuatan kalian hilang sehingga tidak berdaya sama sekali, maka ayat tersebut menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan.

### 3. Penggerakkan (*actuating*)

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan kedalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading, dan coordinating*. Karena tindakan

<sup>38</sup>Departemen Agama Republik Indonesia Al-Hikmah, *Al'quran dan Terjemahannya*, h. 183.

*acctuating* sebagaimana di atas, maka proses ini memberikan *motivating* , untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik. Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikn peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman dalam Q.S Al-Kahfi/18:2

قِيمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

Terjemahnya;

Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.<sup>39</sup>

Ayat di atas menyatakan bahwa Allah Subhanahu Wata'ala menjadikannya kitab yang lurus, tidak saling bertentangan dan berbeda, untuk memperingatkan orang-orang kafir akan azab yang sangat pedih dari Allah yang telah menanti mereka, dan memberikan kabar gembira kepada orang-orang yang beriman yang mengerjakan amal sholeh bahwa mereka akan mendapatkan ganjaran pahala yang baik, yang tidak akan ditandingi oleh jenis ganjaran apapun. Apabila dihubungkan dengan *actuating* maka segala kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan

<sup>39</sup>Departemen Agama Republik Indonesia Al-Hikmah, *Al'quran dan Terjemahannya*, h. 293.

bahwa semua itu pasti ada ganjarannya, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

#### 4. Evaluasi (*Controlling*)

Evaluasi (*Controlling*) sangat penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan itu tercapai atau tidak tercapai. Selain itu *controlling* adalah sebagai konsep pengendalian, pemantau efektivitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan. Adapun ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan evaluasi atau *controlling* yaitu Q.S Al-Infitar/82:10-11

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَتِيبِينَ ﴿١٠﴾

Terjemahnya:

Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu).<sup>40</sup>

Ayat tersebut menyatakan bahwa sesungguhnya ada para malaikat pengawas yang mengawasi kalian, Malaikat yang mulia disisi Allah yang mencatat apa yang mereka ditugaskan untuk mencatatnya, tidak ada sedikitpun dari amal kalian yang terlewatkan bagi mereka (malaikat), mereka mengetahui apa yang kalian lakukan, yang baik maupun yang buruk. Berhubungan dengan evaluasi bahwa segala sesuatu yang telah dikerjakan harus dicatat dengan baik meskipun itu terkadang dianggap kecil, tujuannya untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan telah tercapai serta pengambilan perbaikan jika diperlukan.

<sup>40</sup>Departemen Agama Republik Indonesia Al-Hikmah, *Al'quran dan Terjemahannya*, h. 587.

### 2.2.3.3 Tujuan Manajemen Syariah

Semua organisasi, baik yang berbentuk badan usaha swasta, badan yang bersifat publik ataupun lembaga-lembaga sosial kemasyarakatan tentu mempunyai suatu tujuan sendiri-sendiri yang merupakan motivasi dari pendiriannya. Manajemen di dalam suatu badan usaha, baik industri, niaga dan jasa, tidak terkecuali jasa perbankan, didorong oleh motif mendapatkan keuntungan (profit). Untuk mendapatkan keuntungan yang besar, manajemen haruslah diselenggarakan dengan efisien. Sikap ini harus dimiliki baik dalam organisasi bisnis, pelayanan publik, maupun organisasi sosial kemasyarakatan. Perbedaannya hanyalah pada falsafah hidup yang dianut oleh masing-masing pendiri atau manajer badan usaha tersebut.

Manajemen yang kita kenal sekarang ini adalah manajemen barat yang individualistis dan kapitalistis. Di dalam masyarakat yang individualistis, kepentingan bersama dapat ditanggihkan demi kepentingan sendiri. Hal ini disebabkan karena mereka telah meninggalkan nilai-nilai religius yang berdasarkan hubungan tanggung jawab antara manusia dengan Tuhannya, baik mengenai suruhan yang ma'ruf dan pencegahan yang munkar, semata-mata ditujukan untuk memenuhi kebutuhannya.

## 2.3 Tinjauan Konseptual

### 2.3.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>41</sup> Sedangkan pengembangan sumber daya

---

<sup>41</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 69.

manusia adalah aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi.<sup>42</sup>

### 2.3.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan terbagi atas dua kata yaitu kinerja dan karyawan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) kinerja ialah, sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja.<sup>43</sup> Sedangkan karyawan ialah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat gaji (upah).<sup>44</sup> Bernandin, menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.<sup>45</sup>

### 2.3.3 Manajemen syariah

Manajemen syariah adalah suatu pengelolaan untuk aktifitas menerbitkan, mengatur, dan berpikir yang mengandung nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, menata anggota kelompoknya dengan baik serta menerapkan sistem sesuai dengan Al-Qur'an dan As-Sunnah. Manajemen Syariah merupakan suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal dengan tiga prinsip manajemen syariah, yakni; keadilan; amanah dan pertanggungjawaban serta komunikatif.

---

<sup>42</sup>Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Alfabeta, 2016), h. 105.

<sup>43</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa edisi ke- 4*, h.700.

<sup>44</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa edisi ke- 4*, h.629.

<sup>45</sup>Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 8.

## 2.4 Kerangka Pikir

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai penelitian ini, maka penulis membuat suatu bagan kerangka pikir sebagai berikut;

