

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang memiliki peranan penting dalam hal produktivitas dan kesuksesan suatu kegiatan organisasi dikarenakan keefisienan pegawai sangatlah penting untuk perkembangan suatu kegiatan tempat kerja. Berdasarkan dari pernyataan tersebut, menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangatlah luar biasa dampaknya dan sangat perlu untuk adanya penetapan metode evaluasi serta keterlibatan dalam mengembangkan usaha baik dari sisi yang baik maupun kurang baik agar dapat mengurangi adanya hambatan-hambatan manajemen dengan sangat lancar.²⁴

Kinerja karyawan merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Mangkunegara mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai

²⁴ Riski Sulistiarini Tiara Dewi, Muhammad Amir Masruhim, 'Bab II Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis', *Laboratorium Penelitian Dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Muallawarman, Samarinda, Kalimantan Timur*, 2016, 5–24.

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁵ Definisi ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga mencerminkan proses kerja dan perilaku individu dalam organisasi.

Hasibuan menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas.²⁶ Dengan demikian, kinerja dipengaruhi oleh faktor internal individu dan sistem manajemen yang diterapkan oleh organisasi. Robbins menambahkan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bekerja.²⁷

Dalam industri perhotelan, kinerja karyawan menjadi sangat penting karena karyawan merupakan ujung tombak pelayanan. Setiap interaksi karyawan dengan tamu akan menentukan kepuasan pelanggan dan citra hotel. Oleh karena itu, kinerja karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas internal, tetapi juga pada keberlanjutan bisnis hotel.

²⁵ Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h. 45.

²⁶ Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 52

²⁷ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education, h. 120

Ketika suatu organisasi memperoleh sudut pandang yang baik dalam kesuksesan para pegawai maka bisa digunakan untuk mengevaluasi apakah perencanaan dalam hal perencanaan pembuatan bisa diadopsi dan dilakukan ketika terjadinya suatu peristiwa yang mengakibatkan krisis. Kinerja karyawan dianggap sebuah perwujudan dari kewajiban yang dikaitkan melalui daftar pertemuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan kewajibannya dengan sungguh-sungguh. Didalam Al-Qur'an menekankan pentingnya amanah dan profesionalisme dalam bekerja:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝٥٨﴾

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil."QS. An-Nisa (4) : (58)

Ayat ini menegaskan bahwa setiap tugas dan kewajiban harus dijalankan secara adil dan bertanggung jawab, sesuai prinsip kinerja yang professional.

Setiap organisasi tentu tidak memiliki kesamaan satu sama lain, sehingga organisasi memiliki keyakinan yang tidak sama juga dalam kebutuhan strategi dalam hal memimpin dengan tepat dan dapat memberikan dorongan

akan kinerja karyawan. Pada kinerja karyawan ini, pemimpin harus memiliki kemampuan yang imajinatif karena salah satu hal tersebut bisa dijadikan dalih penyebab terjadinya kegagalan yang terjadi di tempat kerja dalam hal mencapai ketentuan sebelumnya yang secara langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan makin rendah. Kinerja adalah keterangan akibat yang didapatkan dalam suatu kegiatan yang memiliki peran dalam beberapa waktu.

Secara umum, kinerja karyawan tercermin dari beberapa aspek, yaitu:

a. Kuantitas Kerja

Seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu. Karyawan dengan kinerja baik biasanya mampu mencapai target dengan diterapkan.

b. Kualitas Kerja

Tingkat ketelitian, kerapian, akurasi, serta mutu hasil pekerjaan. Karyawan yang berkinerja baik menghasilkan pekerjaan yang rapi, minim kesalahan dan sesuai standar.

c. Disiplin dan Kehadiran

Kinerja juga terlihat dari kedisiplinan, seperti datang tepat waktu, menaati aturan, serta menjaga kehadiran yang baik.

d. Kemampuan Kerja Sama

Karyawan yang mampu bekerja sama dengan tim menunjukkan kejelasan peran, komunikasi baik, dan kontribusi positif terhadap kelompok.

e. Sikap dan Perilaku

Meliputi tanggung jawab, inisiatif, kejujuran, etos kerja dan kesediaan mematuhi prosedur perusahaan.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat kerja.

Mangkunegara mengemukakan beberapa indikator utama untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, disiplin kerja, dan kerja sama.²⁸ Kualitas kerja mencerminkan tingkat ketelitian dan mutu hasil pekerjaan, sedangkan kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam waktu tertentu.

Hasibuan menambahkan bahwa disiplin kerja merupakan indikator penting kinerja karena mencerminkan kesadaran dan kesediaan karyawan dalam menaati

²⁸ Mangkunegara, A. A. P. (2017), ..., h. 48

peraturan perusahaan.²⁹ Robbins menekankan bahwa kerja sama dan perilaku kerja yang positif akan meningkatkan efektivitas tim dan kinerja organisasi secara keseluruhan.³⁰

Indikator-indikator tersebut menjadi dasar dalam menganalisis kinerja karyawan Hotel Qieran Syariah Pagar Dewa Kota Bengkulu berdasarkan hasil wawancara lapangan. Berikut indikator kinerja,³¹

a) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemauan perusahaan.

b) Kualitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mem-pertanggung

²⁹ Hasibuan, M. S. P. (2019), ..., h. 55

³⁰ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), ..., h. 125

³¹ Nasron and Tri Bodro Astuti, 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT Mazuvo Indo)', *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala*, 1.1 (2011), 1-23.

jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertical dan horizontal baik didalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

B. Strategi Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Karyawan

1. Pengertian Strategi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Strategi berasal dari bahasa inggris “*strategy*” yang berarti ilmu siasat (perang), siasat, taktik, akal. Strategi adalah suatu rencana yang fundamental untuk mencapai tujuan perusahaan. Definisi lain menyebutkan bahwa strategi adalah keseluruhan konsep untuk bagaimana sebuah perusahaan mengatur dirinya sendiri dan semua kegiatan dengan tujuan agar bisnis yang kita jalankan berhasil, melakukan persaingan, dan memberikan imbal hasil yang superior kepada pemegang saham.³²

Strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai

³² Lucky F Tamengkel, Karombasan Utara, and Kec Wenang, ‘Analisis Strategi Pemasaran Pada Hotel Gran Puri Manado Chindy a. Mangaha Johny a.f. Kalangi Lucky f. Tamengkel’.

keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang.³³

Strategi merupakan rencana jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Coulter mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, dan tindakan ke dalam satu kesatuan yang utuh.³⁴

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, strategi berfungsi sebagai pedoman dalam mengelola, membina, dan mengembangkan karyawan agar mampu bekerja secara optimal dan produktif.

Strategi merupakan suatu pendekatan yang melibatkan implementasi ide, selama periode waktu, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, Strategi yang baik adalah dapat berkerja sama dalam kelompok kerja, menetapkan tema dan mengidentifikasi faktor – faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip – prinsip penerapan ide – ide yang baik, Dan untuk mencapai kinerja yang efektif. Strategi memiliki perbedaan dalam rencana yang ada, Pencapaian yang lebih sempit dan durasi yang makin

³³ Ni Putu and others, 'Strategi Manajemen Staff Hotel Dalam Pelayanan Untuk Meningkatkan Kepuasan Tamu', 1.3 (1990), 81–86.

³⁴ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Pearson Education, h. 210

singkat tetapi kedua kata tersebut sewaktu – waktu meragukan.³⁵

Hasibuan mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan, peningkatan disiplin kerja, pemberian motivasi, pengawasan kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.³⁶ Mangkunegara menambahkan bahwa evaluasi kinerja yang berkelanjutan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.³⁷

2. Indikator Strategi

Strategi mendeskripsikan bagaimana perusahaan bertujuan untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan, pelanggan dan masyarakat. Strategi bukanlah proses manajemen yang berdiri sendiri, ini adalah salah satu langkah dalam sebuah kontinum yang logis yang menggerakkan organisasi dari pernyataan misi tingkat tinggi untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan baris depan dan belakang kantor. Strategi dikembangkan dan berevolusi dari waktu ke waktu untuk memenuhi perubahan kondisi yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal dan kemampuan internal.³⁸

³⁵ Jakarta Indonesia, '1 * , 2 1,2', 2.April (2022), 17–30.

³⁶ Hasibuan, M. S. P. (2019), ..., h. 78.

³⁷ Mangkunegara, A. A. P. (2017), ..., h. 60.

³⁸ B A B II, Tinjauan Pustaka, and D A N Kerangka, 'No Title', 2014, 13–44.

Adapun beberapa indikator strategi menurut Kaplan dan Norton, di antaranya adalah:

- a. Strategi menyeimbangkan kekuatan yang bertentangan (*Strength*)
- b. Strategi didasarkan pada proposisi nilai pelanggan yang berbeda (*Values*)
- c. Nilai diciptakan melalui proses bisnis internal (*Progress*)
- d. Strategi terdiri dari tema yang melengkapi secara bersamaan (*Theme*)
- e. Keselarasan strategis menentukan nilai aset tak berwujud (*Harmony*)

3. Produktivitas Kerja

- a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil kerja (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*). Hasibuan mendefinisikan produktivitas sebagai kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal.³⁹

Sedarmayanti menyatakan bahwa produktivitas mencerminkan sikap mental yang selalu berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.⁴⁰

³⁹ Hasibuan, M. S. P. (2019), ..., h. 62

⁴⁰ Sedarmayanti. (2018). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju, h. 70

Robbins memandang produktivitas sebagai ukuran efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia.⁴¹ Oleh karena itu, peningkatan produktivitas kerja tidak dapat dilepaskan dari upaya peningkatan kualitas kinerja karyawan.

Produktivitas merupakan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa, produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.⁴² Produktivitas merupakan manifestasi dari kesungguhan dalam berkarya, yang selaras dengan semangat Al-Qur'an untuk memanfaatkan waktu dan kesempatan dengan sebaik-baiknya. Firman Allah QS. Al-'Asr:

وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

“Demi masa (1), sesungguhnya manusia benar-benar berada dalam kerugian (2), kecuali orang-orang yang beriman dan beramal saleh serta saling menasihati untuk kebenaran dan kesabaran (3).” QS. Al-'Asr(103):(1-3)

⁴¹ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017),..., h. 130.

⁴² Nur'aini.

b. Indikator Produktivitas Kerja

Simamora mengemukakan beberapa indikator produktivitas kerja, yaitu kemampuan kerja, peningkatan hasil kerja, semangat kerja, pengembangan diri, mutu hasil kerja, dan efisiensi kerja.⁴³ Indikator-indikator ini menunjukkan bahwa produktivitas tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari proses dan sikap kerja karyawan.

QS. Al-‘Asr menjadi refleksi bahwa produktivitas adalah bentuk amal yang harus dikerjakan secara optimal dan bernilai keberkahan bagi individu dan masyarakat. Dalam setiap kegiatan produksi, seluruh sumber daya mempunyai peran yang menentukan tingkat produktivitas, maka sumberdaya tersebut perlu dikelola dan diatur dengan baik. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi, harus diakui dan diterima manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadi pemborosan dan enefisiensi dalam berbagai bentuknya.⁴⁴

Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (pekerja) dan pelanggan yang mencakup:

⁴³ Simamora, H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, h. 88

⁴⁴ Economics and others.

- a) Ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan,
- b) Penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian,
- c) Kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan.

Menurut Manuaba, Peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (*do the right thing*) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (*do the thing right*). Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektifitas kerja secara total. Produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia.

Al-Qur'an mengisyaratkan pentingnya melakukan pekerjaan secara maksimal:

وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan katakanlah: "Lakukanlah sesuka hatimu, karena Allah akan melihat perbuatanmu, dan

demikianlah Rasul-Nya dan orang-orang yang beriman. Dan kamu akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui yang ghaib dan yang disaksikan, dan Dia akan memberitahukan kepadamu tentang apa yang biasa kamu lakukan." QS. At-Taubah (9): (105)

Ayat ini menjadi dasar spiritual bahwa kerja produktif bukan hanya tuntutan organisasi, tetapi juga bentuk ibadah yang diperhatikan Allah dan masyarakat.

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut.

1) Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2) Meningkatkan Hasil Yang Dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3) Semangat Kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hasil sebelumnya.

4) Pengembangan Diri

Mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5) Mutu

Berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari masa lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi,

meningkatkan mutu untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang signifikan bagi karyawan.

C. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses terpadu yang digunakan organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan strategis guna mencapai tujuan jangka panjang. David mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.⁴⁵

Sementara itu, Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi, penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, serta pengelolaan sumber daya secara efektif dan

⁴⁵ David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education, h. 35.

efisien.⁴⁶ Definisi ini menegaskan bahwa strategi tidak hanya berfokus pada perencanaan, tetapi juga implementasi dan pengendalian kinerja.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, strategi menjadi alat penting untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan melalui kebijakan pelatihan, sistem penilaian kinerja, motivasi kerja, serta pengembangan budaya organisasi.⁴⁷ Bagi hotel berbasis syariah, strategi juga harus selaras dengan nilai amanah, keadilan, dan profesionalisme.

2. Tujuan Manajemen Strategi

Tujuan utama manajemen strategi adalah menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Wheelen dan Hunger, manajemen strategi bertujuan untuk memastikan organisasi mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan internal dan eksternal secara efektif.⁴⁸

Dalam pengelolaan karyawan, tujuan manajemen strategi meliputi:

- a. Meningkatkan kualitas kinerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja

⁴⁶ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Pearson Education, h. 241.

⁴⁷ Hasibuan, M. S. P. (2019), ..., h. 88.

⁴⁸ Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy*. Pearson Education, h. 14.

- c. Menciptakan sistem kerja yang efisien dan berkelanjutan
- d. Mendorong keterlibatan dan loyalitas karyawan

Tujuan-tujuan ini sangat relevan dalam industri perhotelan yang menuntut pelayanan prima dan konsistensi kinerja.

3. Langkah-Langkah Manajemen Strategi

Menurut David, manajemen strategi terdiri atas tiga tahap utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.⁴⁹

a. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi merupakan tahap awal yang meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Analisis internal mencakup evaluasi sumber daya manusia, kompetensi karyawan, budaya kerja, serta sistem manajemen. Analisis eksternal meliputi kondisi persaingan, kebutuhan pelanggan, dan perkembangan industri.

Dalam konteks kinerja karyawan, perumusan strategi mencakup penetapan standar kerja, target produktivitas, dan kebutuhan pelatihan. Mangkunegara menegaskan bahwa penetapan target kinerja yang jelas

⁴⁹ David, F. R. (2017), ..., h. 36.

akan memudahkan organisasi dalam mengukur pencapaian karyawan.⁵⁰

b. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi merupakan tahap penerapan rencana strategis ke dalam aktivitas operasional. Tahap ini mencakup pengalokasian sumber daya, pengembangan kebijakan SDM, pelatihan karyawan, sistem motivasi, dan pengawasan kerja.

Hasibuan menyatakan bahwa keberhasilan strategi sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menggerakkan karyawan untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan.⁵¹ Oleh karena itu, implementasi strategi harus disertai komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung.

c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi dilakukan untuk menilai efektivitas pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan organisasi. Robbins menyebutkan bahwa evaluasi kinerja merupakan alat kontrol yang penting untuk memastikan strategi berjalan sesuai rencana.⁵²

⁵⁰ Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h. 67.

⁵¹ Hasibuan, M. S. P. (2019), ..., h. 121.

⁵² Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education, h. 78.

Evaluasi dilakukan melalui pengukuran kinerja karyawan dan produktivitas kerja, serta identifikasi hambatan yang muncul dalam pelaksanaan strategi.

4. Analisis Manajemen Strategi dengan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan indikator utama keberhasilan manajemen strategi. Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, disiplin, dan kerja sama.⁵³

Manajemen strategi yang efektif akan:

- a) Menetapkan standar kualitas dan kuantitas kerja
- b) Meningkatkan disiplin melalui aturan dan pengawasan
- c) Mendorong kerja sama tim melalui pembagian tugas yang jelas
- d) Menumbuhkan tanggung jawab dan etos kerja

Dengan demikian, strategi SDM berfungsi sebagai penggerak utama peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

a. Analisis Manajemen Strategi dengan Indikator Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan mencerminkan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Sedarmayanti menyatakan bahwa produktivi-

⁵³ Mangkunegara, A. A. P. (2017), ..., h. 75..

tas kerja dipengaruhi oleh kemampuan kerja, motivasi, lingkungan kerja, dan sistem manajemen.⁵⁴

Simamora mengemukakan indikator produktivitas meliputi kemampuan kerja, peningkatan hasil kerja, semangat kerja, pengembangan diri, mutu kerja, dan efisiensi.⁵⁵

Manajemen strategi yang tepat akan:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan
2. Mendorong semangat kerja melalui sistem reward
3. Mengoptimalkan efisiensi kerja melalui pengaturan tugas
4. Meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan

Dalam hotel syariah, strategi manajemen yang berbasis nilai Islam juga mendorong karyawan bekerja dengan niat ibadah, sehingga produktivitas tidak hanya bersifat material tetapi juga bernilai spiritual.

e) Keterkaitan Manajemen Strategi, Kinerja, dan Produktivitas

Manajemen strategi berperan sebagai kerangka besar yang mengintegrasikan kebijakan SDM dengan tujuan organisasi. Strategi yang dirancang dengan baik dan diimplementasikan secara konsisten akan meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya

⁵⁴ Sedarmayanti. (2018). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju, h. 56.

⁵⁵ Simamora, H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, h. 112

berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja.

Hubungan ini menjadi dasar analisis dalam penelitian mengenai strategi Hotel Qieren Syariah Pagar Dewa Kota Bengkulu dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Syariah

1. Pengertian Manajemen SDM Syariah

Manajemen sumber daya manusia (SDM) perspektif syariah merupakan pendekatan pengelolaan karyawan yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam, termasuk nilai tauhid, amanah, keadilan, dan ihsan. Rivai dan Arifin menyatakan bahwa manajemen syariah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia dalam organisasi yang dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai Islam untuk mencapai tujuan duniawi dan ukhrawi.⁵⁶

Prinsip amanah dalam Islam menekankan bahwa setiap karyawan dipandang sebagai pemegang tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh. Dalam QS. An-Nisa ayat 58 disebutkan agar amanah diserahkan kepada yang berhak dan keputusan dibuat secara adil.⁵⁷ Dengan demikian, manajemen syariah tidak hanya

⁵⁶ Rivai, V., & Arifin, A. (2018). *Islamic leadership: Membangun kepemimpinan berbasis nilai-nilai syariah*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 92.

⁵⁷ Al-Qur'an, An-Nisa' (4):58.

fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pembinaan etika, moral, dan spiritual karyawan.

2. Prinsip-Prinsip Manajemen SDM Syariah

Dalam perspektif syariah, manajemen SDM melibatkan beberapa prinsip utama:⁵⁸

a. Tauhid

Menjadikan Allah sebagai pusat kesadaran dalam bekerja dan menjadikan setiap aktivitas kerja sebagai bagian dari ibadah yang bernilai spiritual.

b. Amanah

Mengelola karyawan dan tugas mereka secara bertanggung jawab. Karyawan dipandang sebagai amanah yang harus dibina agar dapat berkontribusi optimal terhadap organisasi.

c. Keadilan ('Adl)

Perlakuan terhadap karyawan harus adil, baik dalam pembagian tugas, pemberian reward, maupun evaluasi kinerja. Adil juga berarti memastikan kesejahteraan karyawan terjaga.

d. Ihsan

Memberikan layanan dan manajemen dengan penuh kemuliaan, profesionalisme, dan kesungguhan. Hal ini mencakup kepedulian terhadap pengembangan diri karyawan dan lingkungan kerja yang kondusif.

⁵⁸ Rivai, V., & Arifin, A. (2018), ..., h. 95.

e. Musyawarah dan Konsultasi (Syura)

Mengambil keputusan terkait pengelolaan SDM dengan melibatkan karyawan dalam bentuk musyawarah agar tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab bersama.

3. Implementasi Manajemen SDM Syariah di Hotel

Dalam industri perhotelan berbasis syariah, manajemen SDM syariah diterapkan melalui:

a. Pembinaan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan tidak hanya mengasah kompetensi teknis, tetapi juga menanamkan nilai-nilai syariah seperti amanah dan kejujuran.

b. Pengawasan dan Evaluasi Berbasis Nilai Syariah

Evaluasi kinerja dilakukan secara adil, objektif, dan mengedepankan prinsip musyawarah untuk memberikan masukan konstruktif.

c. Motivasi dan Penghargaan

Pemberian insentif, reward, dan pengakuan dilakukan secara proporsional, adil, dan sesuai dengan kontribusi karyawan.

d. Lingkungan Kerja Kondusif

Menciptakan lingkungan yang ramah, etis, dan mendukung produktivitas karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi.

e. Kepemimpinan yang Berlandaskan Syariah

Pemimpin hotel berperan sebagai teladan, membimbing karyawan, dan menegakkan prinsip adil dan ihsan dalam setiap pengambilan keputusan.

4. Hubungan Manajemen SDM Syariah dengan Kinerja dan Produktivitas

Implementasi manajemen SDM syariah secara efektif diyakini dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Amanah, keadilan, dan motivasi berbasis nilai syariah membantu karyawan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan etos kerja tinggi. Prinsip ihsan dan musyawarah mendorong kerja sama tim dan pencapaian hasil kerja optimal. Hal ini sejalan dengan teori produktivitas yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam pencapaian output yang maksimal.⁵⁹

E. Hambatan dalam Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Karyawan

1. Pengertian Hambatan Kinerja

Hambatan kinerja (*performance obstacles*) merupakan faktor-faktor yang dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Robbins dan Judge menyatakan bahwa hambatan kinerja muncul ketika karyawan tidak mampu mencapai target

⁵⁹ Hasibuan, M. S. P. (2019). ..., h. 78.

kerja karena keterbatasan sumber daya, ketidaksesuaian kompetensi, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung.⁶⁰ Hasibuan menambahkan bahwa hambatan kinerja dapat berasal dari faktor internal karyawan maupun faktor eksternal organisasi yang memengaruhi perilaku kerja dan produktivitas.⁶¹

Dalam konteks industri perhotelan, hambatan kinerja karyawan dapat berdampak langsung pada kualitas layanan, kepuasan tamu, dan citra hotel. Oleh karena itu, identifikasi hambatan menjadi langkah penting dalam strategi peningkatan kinerja dan produktivitas.

2. Jenis-Jenis Hambatan

Robbins menyebutkan bahwa hambatan kinerja dapat berasal dari faktor individu, organisasi, dan lingkungan kerja.⁶² Hasibuan menambahkan bahwa kurangnya pelatihan, rendahnya disiplin kerja, serta lemahnya pengawasan dapat menurunkan produktivitas karyawan.⁶³

a. Hambatan Individu

Hambatan individu muncul dari karakteristik atau kondisi karyawan itu sendiri, misalnya keterampilan yang belum memadai, motivasi rendah, kelelahan, atau masalah pribadi.⁶⁴ Mangkunegara menyebutkan bahwa

⁶⁰ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). ..., h. 135

⁶¹ Hasibuan, M. S. P. (2019). ..., h. 80.

⁶² Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), ..., h. 135

⁶³ Hasibuan, M. S. P. (2019), ..., h. 80.

⁶⁴ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), ..., h. 138

keterbatasan kompetensi dan pengalaman praktis menjadi salah satu penyebab karyawan sulit mencapai target kerja.⁶⁵

b. Hambatan Organisasi

Hambatan organisasi berkaitan dengan struktur, sistem, dan kebijakan perusahaan yang kurang mendukung karyawan. Menurut Hasibuan, sistem pengawasan yang lemah, pembagian tugas yang tidak merata, dan ketidakjelasan prosedur kerja dapat menurunkan produktivitas karyawan.⁶⁶ Robbins menekankan bahwa lingkungan organisasi yang kurang kondusif, misalnya jam kerja yang terlalu padat atau beban kerja yang tidak seimbang, dapat menjadi hambatan signifikan terhadap kinerja.⁶⁷

c. Hambatan Lingkungan

Lingkungan kerja yang dinamis, tekanan dari tamu, persaingan bisnis, dan faktor eksternal lain juga dapat menghambat kinerja. Sedarmayanti menyebutkan bahwa tekanan psikologis akibat tuntutan pekerjaan, perubahan teknologi, dan kondisi sosial ekonomi dapat

⁶⁵ Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h. 50.

⁶⁶ Hasibuan, M. S. P. (2019), ..., h. 85.

⁶⁷ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), ..., h. 140

memengaruhi produktivitas karyawan secara keseluruhan.⁶⁸

3. Dampak Hambatan terhadap Kinerja dan Produktivitas

Hambatan-hambatan tersebut dapat menimbulkan beberapa konsekuensi negatif, antara lain:

a. Penurunan Kualitas Kerja

Kesalahan lebih sering terjadi, ketelitian berkurang, dan standar layanan tidak terpenuhi.

b. Penurunan Kuantitas Kerja

Output yang dihasilkan tidak mencapai target yang ditentukan, menyebabkan ketidakefisienan dalam proses kerja.

c. Motivasi dan Disiplin Menurun

Karyawan merasa tertekan atau tidak dihargai, sehingga berdampak pada etos kerja dan loyalitas.

d. Gangguan dalam Kerja Sama Tim

Hambatan individu maupun organisasi dapat menimbulkan konflik antar karyawan, mengurangi efektivitas kerja tim.

Mangkunegara dan Hasibuan menekankan bahwa identifikasi hambatan secara sistematis diperlukan agar

⁶⁸ Sedarmayanti. (2018). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju, h. 72

manajemen dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas karyawan.⁶⁹

4. Upaya Mengatasi Hambatan

Untuk mengurangi dampak hambatan terhadap kinerja dan produktivitas, beberapa langkah dapat dilakukan:

- a. **Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi**
Menyediakan pelatihan teknis dan soft skills agar karyawan mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan.
- b. **Pengawasan dan Evaluasi Kinerja**
Menerapkan sistem pengawasan yang transparan dan evaluasi berkala untuk meningkatkan tanggung jawab karyawan.
- c. **Pemberian Motivasi dan Insentif**
Memberikan reward, penghargaan, dan pengakuan bagi karyawan berprestasi agar semangat kerja meningkat.
- d. **Penyempurnaan Sistem Organisasi**
Menyusun ulang prosedur kerja, pembagian tugas yang adil, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mengurangi stres dan konflik. Strategi-strategi ini sejalan dengan prinsip manajemen syariah, yang menekankan amanah, keadilan, dan ihsan dalam pembinaan karyawan.⁷⁰

⁶⁹ Mangkunegara, A. A. P. (2017), ..., h. 52

⁷⁰ Rivai, V., & Arifin, A. (2018). *Islamic leadership: Membangun kepemimpinan berbasis nilai-nilai syariah*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 95